عبدالله حسن مسلم





مهارات الإتصال الإداري
والحوار

٦٥٨.٤٥ رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٢٠١٤/٨/٤٠٢٠)

مسلم ،عبد الله حسن

مهارات الاتصال الاداري /عبد الله حسن مسلم .-

عمان: دار المعتز ٢٠١٤

الواصفات : الإدارة //الاتصالات/

الطبعة الأولى

٢٠١٥م — ١٤٣٦هـ



دار المعتز للنشر والتوزيع

الأردن. عمان. شارع الملكة رانيا العبدالله. الجامعة الأردنية

عمارة رقم ٢٣٣ مقابل كلية الزراعة الطابق الأرضي

تلفاكس: ٠٠٩٦٢ ٦ ٥٣٧٣٠٢٥ ص.ب: ٠٣٤١٨٤١ عمان: ١١١١٨ الأردن

*e-mail:*daralmuotaz.pup@gmail.com

المقدمة

ان التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة الحديثة، أدى الى تطبيق ادارة استراتيجية واضحة، لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها، وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، كذلك توفر هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

اضافة الى وجود نظم وإجراءات تنفيذية، لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج، وتوفر أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة، هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد، بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

وتكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في زيادة إحساس العاملين بالسلطة، والتي تؤدي الى تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم، ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال، ومن هنا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية، وذلك لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضاً كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين، تلقى قبولاً أكثر من فكرة التخطيط المركزي.

لقد تم تقسيم كتاب (المدخل الى إدارة الأتصالات الأدارية) الى ثمانية فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الاتصال (المفهوم- العناصر- الخصائص- الأنواع - النماذج - المعوقات)، اما الفصل الثاني: مهارات الحوار، والفصل الثالث: مهارات الاتصال الشخصي، والفصل الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والفصل الخامس: ادارة الاتصال في الندوة والاجتماعات، والفصل السادس: إعداد وكتابة التقارير، والفصل السابع: تعليم القراءة والاتصال، والفصل الثامن: معالجة المعلومات (التغذية الراجعة).

الفصل الأول

الاتصال (المفهوم- العناصر- الخصائص- الأنواع - النماذج - المعوقات)

الفصل الأول

الاتصال (المفهوم- العناصر- الخصائص- الأنواع- النماذج- المعوقات)

مفهوم الاتصال

هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل افكار او معاني او معلومات على شكل رسائل كتابية او شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الافكار الى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

ويتاثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها الى المستقبل، في حين ان المستقبل يتاثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية، ومدى التطابق في الاطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فان من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللباقة).

أو هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن تتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

عناصر الاتصال

ان الناس لا يفكرون فيما كانوا يتصلون بشأنه بعد انتهائه فحسب، بل إنهم يفكرون حال القيام بالاتصال كذلك، فهناك الكلمات والملابس والبيئة (المكان والجو النفسي) الذي يتم فيه الاتصال، وهذه مهمة بالنسبة للمرسل والمستقبل، كما أن عملية الاتصال تتطور وتتغير بشكل لا يمكن أن تتوقع معه ما سيحدث في الخطوة التالية،

فالاتصال إذن عملية ديناميكية (نشطة ومتحركة) حتى وإن كانت مجرد قراءة في صحيفة أو استماع إلى المذياع أو مشاهدة للتلفاز، كل حالة اتصال، مهما كانت فريدة، لا بد أن تشتمل على العناصر الآتية:

1- المرسل أو القائم بالاتصال أوالطرف الأول في الاتصال.

2- الرسالة.

3- التشويش على الرسالة.

4- المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال.

5- القناة أو الوسيلة.

6- رجع الصدى أو التغذية الراجعة.

7- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

ويمكن لنا أن نشرح كلاً من هذه العناصر على النحو التالي:

1) المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل Sender)):

هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس كما يحصل في حالة التقاء الطالب مع الأستاذ، قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب، ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظياً أو بإشارة منه، (وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمّز المعنى في رسالة (يضع في كلمات أو إشارات تسمى رموزاً)، ويرسل الرسالة، ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة).

وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظّفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم، ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز (اللغة اللفظية وغير اللفظية) عن المتصلين الآخرين.

ان الترميزEncoding)):حينما يقرر المرسل ما يريد من رسالته كمجرد نقل خبر أو أمر، أو إبراز تأثره بهذا الخبر أو نحو ذلك فإن عليه أن يضع المعنى المراد في شكل

رموز (فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية) تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.

2) الرسالة(Message):

ان الرسالة هي مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع والذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد،... الخ) وأسلوبه في التعبير.

وتشكل الرسالة في مجملها دافعاً يرسَل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناءً على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها، وتتشكل الرسالة أيضاً بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها، فإذا قال الأب لابنه: اذهب إلى حيث تريد وهو مقطِّب الجبين فإن الرسالة لا تعني بالضرورة الموافقة على الذهاب، ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا عن الذهاب، وهكذا.

وبالمناسبة فإن كل رسالة فريدة في ذاتها، فالرسالة الواحدة إذا ما أعيد إرسالها مرة أخرى أو مرات فإنها ستتغير في كل مرة، لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد إرسالها أو استقبالها بطريقة متطابقة على الإطلاق.

3) التشويش على الرسالة(Noise or Interference):

كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشا عليها، وقد يكون مصدر التشويش خارجياً مادياً كأصوات أبواق السيارات أو صوت المذياع المرتفع. وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، فرائحة المكان غير المريحة، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر الفواحة، أو الأمور الملفتة للنظر في المتحدث كرائحة إبطيه أو تعثر كلماته أو درجة سرعة حديثة، أو ملابسه الأنيقة جداً، أو شكله الخارجي كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة.

المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، وكذلك فإن التحدث بصوت منخفض جداً أو مرتفع جداً قد يحدث تشويشاً نفسياً بالغاً على المستمع، والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويه الرسالة وسوء فهمها، وبذلك فإن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها.

4) الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة Channel or Medium)):

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم، ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

ويمكننا نقل رسائلنا واستقبالها من خلال الشم واللمس والذوق، وقد نأخذ الحواس الخمس على أنها مسلمات متاحة لكل منا، ولكن يمكننا تخيل وضعنا لو كنا لا نستطيع شم رائحة العود الزكية، ولا الطعام الشهي الذي يقدم لنا، أو لا نستطيع الإحساس بما يوفره لنا لمس الأشياء ومعرفة درجة نعومتها أو حرارتها... إلخ.

5) المستقبلReceiver)):

يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة، وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو حتى منظمة كبرى. والمستقبل، كما سبق التوضيح، قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة. وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها.

وفك الترميز (Decoding) سبقت الإشارة إلى أن الرسالة تتضمن رموزاً لفظية أو غير لفظية لاستثارة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائماً بطريقة

واحدة لدى كل المستقبلين فإن كل مستقبل سيقوم بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعني له، وتبعاً لخلفية المستقبل وتجاربه فإن تلك الرموز إذا لم يصاحبها توافق مع خبرات المرسل أو صاحبه التحيز فإن تفسير الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرغوبة.

6) رجع الصدى أو التغذية الراجعةFeedback)):

رجع الصدى هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر، وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

إن رجع الصدى عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات (رجع صدى) لجعل المرسل يعرف أثر رسالته، ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل، وهذا يعطينا قدرةً على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسنا أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل، وكلما زادت الاستجابات (رجع الصدى أو التغذية الراجعة) كان ذلك أدعى لتعزيز المعلومات في الرسالة.

7) بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه، ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته، فمثلاً يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة مزعجة.

كما أن السياق الذي يتم فيه الاتصال (هل اتصالنا بالآخرين رسمي أو عادي، هل هو ثنائي أو في مجموعة صغيرة أو كبيرة... إلخ) يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل. فالحديث مع الوالدين يختلف عن الحديث والاتصال مع الزملاء أو مع الغرباء،... وهكذا.

خصائص الاتصال

ان الاتصال عملية متشابكة العناصر، حيث إنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل (المرسلون) والمستقبل (المستقبلون) في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ولا يمكن أن يتطابق تفاعلان (خلال عملية الاتصال) تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها، ولذلك لابد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيته أو حركته النشطة التفاعلية الدائبة:

1- الاتصال عملية مستمرة(continuous process):

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماماً كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

2- الاتصال يشكل نظاماً متكاملاً(complete system):

يتكوّن الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أولم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

3- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:Interactive, timely and ever-changing (( )

الاتصال نشاط ينبنى على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، لا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة ألم وهو مازال مستمراً في حديثه، وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بتطمينك عليه وأنه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية.

4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالباًmostly irreversible ( ):

إذا ما قدِّر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كُتبت، وقبل إرسالها إلى المرسلَ إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده، فإنك غالباً لن تعيد الاتصال للغرض نفسه.

وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

5- الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون(Intentional or non- intentional) :

ان هذا الاتصال يتمثل في أربع حالات:

1- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً.

2- قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين.

3- قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها، فلا يتفاعل معها.

4- قد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

6- الاتصال ذو أبعاد متعددة(multi-directional):

حيث انه برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفه مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني. قد تداعب أحد أصدقائك فتقول له: "يا أخي الحبيب لم أرك اليوم في المسجد. لا بد أنك أرهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة"، في هذه الرسالة أكثر من هدف إذا أنك تريد أن تقول له إنك لم تصل مع الجماعة صلاة الفجر، كما أنك لست مجداً في دراستك ولا تسهر من أجلها، ولكنك توحي له بأنك تحبه بقولك: "يا أخي الحبيب".

كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال، كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها، فما هي أهداف الاتصال ومدى الحاجة إليه؟ هذا هو الموضوع التالي.

أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسين من الاتصالات مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكرهما كل من العشيمين، وحمود وهما:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى)، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1- الاتصالات العمودية:

تنقسم إلى:

أ) اتصالات نازلة:

هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين...ألخ)، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب) اتصالات صاعدة:

هي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

2- الاتصالات الأفقية:

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض)، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً ذا ما ركز على تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصرعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ببعضهم البعض)، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

ثانياً: الاتصالات الغير رسمية ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة.

شبكات الاتصال:

حيث ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، ومن هذه الطرق ما يلي:

1. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).

2. الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y، وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.
3. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X، وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعا.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه، والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:

1. إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح، في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.
2. تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم
3. تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي:

1. **مركز الفرد في التنظيم الهرمي**: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
   - تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
   - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
   - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة، ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2. **زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته**: يتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي، لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

3. **إعادة تنظيم المنشأة** بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد
- تبادل المعلومات.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.
- تقصير خطوط الاتصال.
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين، وهذه المهارات هي:

1- **مهارات التحدث**: هو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2- **مهارات الكتابة**: هي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة، وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، هذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة.

3- **مهارة القراءة**: هي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

4- **مهارة الإنصات**: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

5- **مهارة التفكير**: هي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

6- **تطوير نظم حفظ المعلومات**: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.

7- **الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة**: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين، وتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق، ايسر وانخفاضا في الإشاعات.

تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور، يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.

7- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة**: إذا سادت الاتجاهات الموجبة للمنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور، ومع العاملين بعضهم بعضاً.

8- **توعية العاملين بالفروق** الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية، حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد.

9- **تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية** بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات، وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

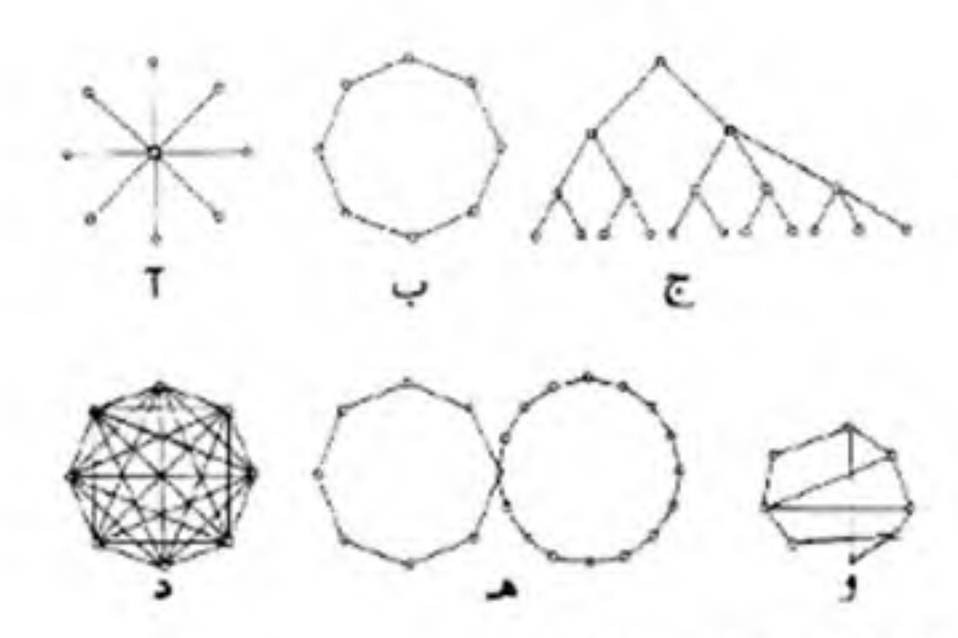
10- **تنشيط الاتصالات الأفقية**، وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة، ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل

الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى، كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها، وتقييم نتائج الاتصال، وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال، وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً.

كما ان شبكات الاتصال هي أحد أهم عناصر الاتصالات، في الوقت الراهن، التي أتاحت تبادل المعلومات محلياً وخارجياً لتأخذ هذه المعلومات أشكالاً مختلفة، من حيث نوعيتها والتطبيقات الناتجة عنها. ومن شبكات الاتصال، شبكات الاتصال الواسعة wide area network (WAN) وشبكات الاتصال المحلية local area network (LAN).

أما شبكات الاتصال الواسعة فهي الشبكات العامة التي تصل بين أقطار ومدن مختلفة وتتيح لأنظمة مختلفة الطبيعة الاتصال والتوفيق فيما بينها. وتتكون بوجه عام من شبكات الهاتف ومقاسمه والأنظمة التي تنضوي ضمنها كمحطات السواتل الصنعية المستخدمة في الاتصالات، وبنتيجة الحاجة إلى الربط بين شبكات غير متوافقة وضعت (بروتوكولات) تنظم هذه الاتصالات وتنسقها وتحقق التوافق بينها.

وأما شبكات الاتصال المحلية فهي نظام للاتصال على مسافات محدودة يسمح لأي وسيلة مربوطة على الشبكة بإرسال معلومات رقمية من حيث طبيعتها، ومن المتوقع أن يصبح تبادل المعلومات الصوتية والمرئية ممكناً في المستقبل القريب نتيجة للتطور الهائل في الحواسيب والطرفيات terminals والإلكترونيات التي أسهمت إلى حد بعيد في تطوير هذا المجال المهم من علوم الاتصالات.



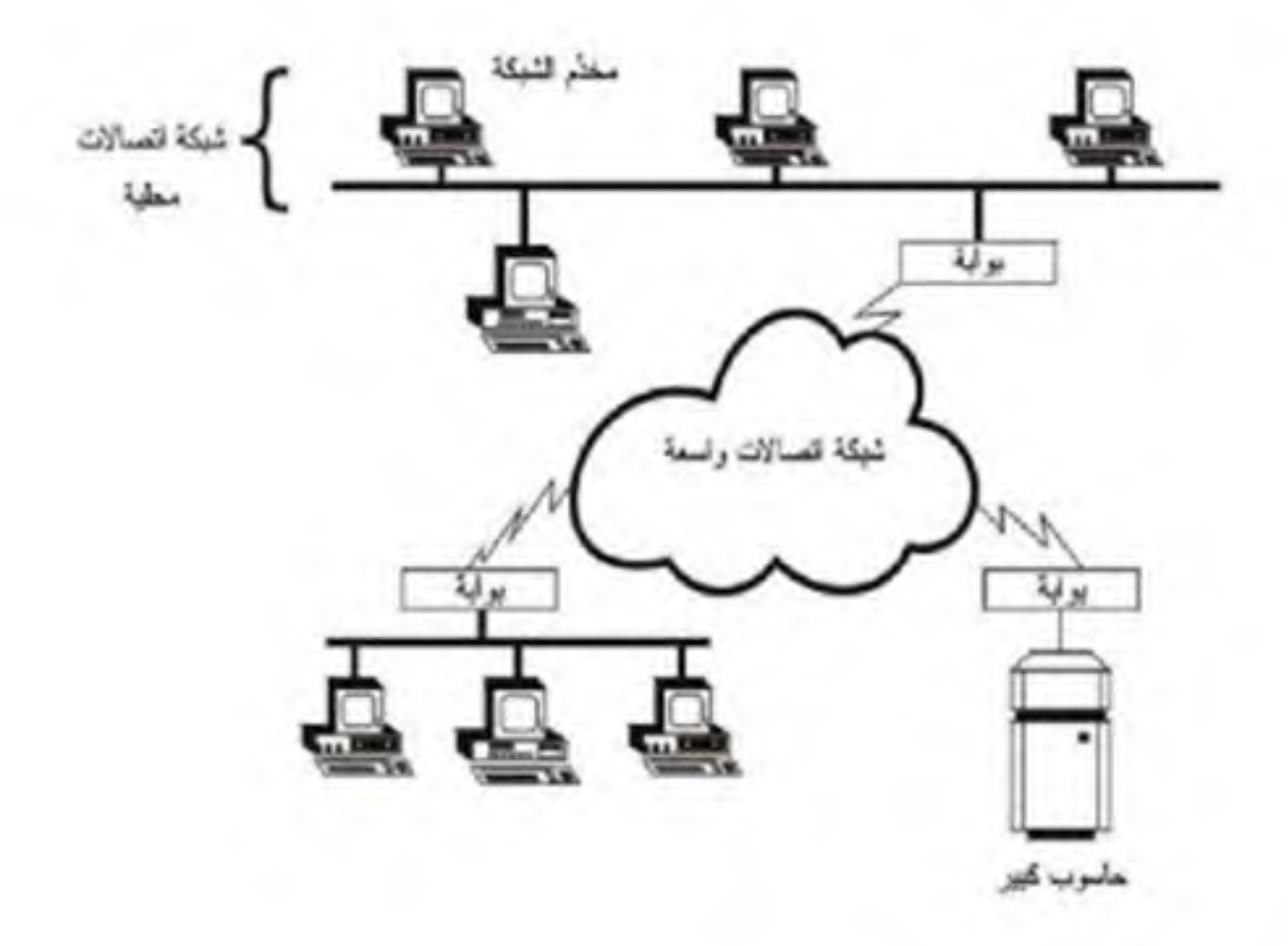
طرق الوصل المختلفة لسيغات الحواسب

أ. النجمية Star د .الكاملة.

ب. الحلقية Ring هـ. الحلقية المتقاطعة

ج. الشجرية Tree و. غير النظاميةIrreguter

ومن أمثلة شبكات الاتصال شبكة الاتصالات الحاسوبية التي شاع استخدامها اليوم، وأهم عناصرها، خطوط الاتصالات التي تكون على شكل كبلات أو خطوط هاتف أو ألياف ضوئية وبطاقات الربط مع الشبكة network interface card، وذلك لتمكين الحواسيب والطرفيات والبرمجيات من التعامل فيما بينها، ومخدم الشبكة network server، إذ تستخدم شبكات الاتصالات المحلية حواسيب خاصة لإدارة أعمال الشبكة وتنظيمها إضافة إلى قدرتها على التخزين الواسع النطاق للبرمجيات والتطبيقات والمعطيات المختلفة المستعملة في أرجاء الشبكة، وهناك الكثير من وسائل التخزين. ومحطات العمل work stations، وهي الطرفيات المربوطة على الشبكة، وتكون بوجه عام حواسيب أو نهايات أو طابعات تمكن المستثمرين من استخدام كل وسائل الشبكة بصورة يمكنهم معها المشاركة والعمل المنظم في آن واحد من أجل التخزين والبرمجة وتعرف الطرفيات إضافة إلى مهام أخرى متعددة.



شبكة اتصالات محلية واسعة

وتأخذ شبكات الاتصالات المحلية أشكالا مختلفة من حيث توضعها الفيزيائي، كالربط الخطي والحلقي والنجمي وتنظم عملها «بروتوكولات» متعددة تستطيع كشف الأعطال الممكن حدوثها في الشبكة من حيث إتاحة الفرصة لكل طرفية، لإرسال معلومات من مخدم الشبكة أو استقبالها أو طلبها أو كشف أي عطل طارئ على إحدى الطرفيات أو عدم التزامن في استخدام مصادر الشبكة، ويبين الشكل 3 طرق الوصل المختلفة لشبكات الحواسيب، أما الشكل 4 فيبين شبكة حاسوبية محلية خطية مربوطة بشبكة اتصالات واسعة.

نماذج الاتصال

إن تباين وجهات نظر الكثيرين من الاختصاصيين والباحثين في الاتصالات وطرائقها ومعالجتها أدى إلى حدوث جدل حول كيفية التخاطب مع المجتمع، ومدى تأثير ذلك في الناس على اختلاف ثقافاتهم وبناهم الاجتماعية، ولكن معظم العلماء متفقون على رأي السياسي هارولد لاسويل Harold Lasswell أن مهمة علماء الاتصال هي الإجابة عن السؤال التالي: «من قال، وماذا قال، ولمن قال، وما هو أثر قوله»، ولقد فسر كل عنصر من هذا السؤال تفسيراً مختلفاً تبعاً لاختلاف اختصاصات الباحثين، وفي ضوء ذلك تم تطوير النموذجين الخطي والدينامي في الاتصال:

1) **النموذج الخطي**: نجم هذا النموذج الفعال المبسط، في نهاية الأربعينات من القرن العشرين، عن افتراضات وضعها كل من الرياضيين ك شانون K. Shanon وويفر D. Weaver. إن بساطة هذا النموذج من جهة، وشموليته من جهة أخرى، جعلتاه ذا أهمية خاصة في نظر المختصين في علوم الاتصال. ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية مرتبة على التوالي، وهي مصدر المعلومات Source of information والمرسل transmitter وقناة الاتصال channel والمستقبل receiver والوجهة destination. وبذلك تنتقل الرسائل على طول قناة الاتصال، بعد أن يتم تحويلها إلى طاقة كهربائية بوساطة المرسل، ومن ثم يعيد المستقبل بناء الإشارة إلى شكلها.

ومع مرور الزمن أعيدت تسمية العناصر السابقة الذكر لتأخذ صيغة أكثر شمولية تلائم التطبيقات المختلفة في أنظمة الاتصال، وعلى هذا فقد قسم مصدر المعلومات إلى مركبتين هما المصدر والرسائل الحاوية على المعلومات المراد نقلها من جهة إلى جهة أخرى. والنموذج المعدل للتسمية هو المصدر والرمز والرسالة والقناة وكاشف الترميز والمستقبل.

ومع شمولية النموذج المقترح وترتيبه، فإنه لم يتضمن شروط عمل أنظمة الاتصال المحيطية والمشكلات المرافقة لها، ولاسيما ظواهر التشويش وتغير معالم الإشارات تغيراً عشوائياً، وتدخل مصادر عشوائية الطابع في أنظمة الاتصالات على شكل ضجيج داخلي أو خارجي مؤدية إلى تغيير معالم الرسالة وتشويهها، وهذا ما يسمى الأنتروبية entropy أو معيار الانحراف عن النظام الأصلي، وفي السياق نفسه ثمة ظاهرة أخرى متلازمة مع أنظمة الاتصال، وهي التعددية redundancy التي لا تظهر على العموم في مخططات الأنظمة المختلفة على الرغم من أهميتها.

هذه الظاهرة هي الحل الأنجع لمعالجة مظاهر الضجيج المختلفة التي تغير من معالم الرسالة، إذ أن الضجيج يلازم أنظمة الاتصالات، ولا يمكن التخلص منه كلياً، إنما يمكن الحد من تأثيراته التشويهية، ولذلك فإن النموذج الخطي يعالج الحالة الساكنة، لأنه يمثل انتقال الرسائل من نقطة إلى أخرى وليس نتائجها أو تأثيرها في المستقبل أو المرسل.

وقد أضيف مبدأ التغذية الخلفية، أو الراجعة فيما بعد، إلى النموذج الخطي، وذلك لتبيان التأثير المتبادل بين أنظمة الاتصالات وتأثيراتها في العنصر البشري. واستخلص هذا المبدأ من الدراسات والأبحاث التي راعت استجابة الأنظمة لأدائها وإمكانية تصحيح هذا الأداء للتقليل من الضجيج والتكرار وظواهر التشويه المختلفة.

2) **النموذج الدينامي**: استنتجت نماذج أخرى لمعالجة نظم الاتصالات وتقويمها تقويماً يختلف عن اهتمامات بعض النظريين، مثل شانون وويفر، وعلى الرغم من سهولة النموذج السابق وعموميته إلا أنه يفتقر إلى القدرة على التوقع والتحليل والتوصيف، ولهذا طور عالم النفس تيودور نيوكومب T. Newcomb نموذجاً يهتم بالتفاعل التبادلي لعناصر أنظمة الاتصالات بين البيئة وعناصرالنظام، ولا يهتم نموذج نيوكومب بالنواحي الكمية والرياضية لأنظمة الاتصالات كما هي الحال في نموذج شانون، بل يهتم بالسلوك الإنساني ومتغيراته وعلاقاته، وذلك إضافة إلى

مراعاة النواحي العاطفية والفنية للاتصالات في المجتمعات الإنسانية، وفي رأي كثير من أتباع النموذج الدينامي أن وسط انتقال المعلومات هو متغير يؤثر تأثيراً فعالاً في الاتصال على خلاف أتباع نظرية شانون، والدليل على ذلك أن تأثير الرسالة المرئية أو الصوتية في الجمهور أكبر من تأثير الرسالة المكتوبة لما تحمله الرسالة المرئية من نقل للعواطف والمشاعر الإنسانية.

ويبقى نموذج شانون هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع أنظمة الاتصالات ونظرياتها المختلفة، لما يحمله من منطق رياضي قابل للإثبات، ويتيح هذا المنطق للمتعاملين مع أنظمة الاتصالات تحليلها رياضياً مهما تعقدت علاقاتها ومواصفاتها وذلك لتحسين أدائها والتقليل من الضجيج والتكرار.

الاتصالات غير الصوتية

تمثل الإشارات signals والعلامات أو اللافتات signs والرموز symbols العناصر الثلاثة الأساسية في الاتصال عند الشعوب عامة لأنها أقل رقياً من اللغة ببنيتها وخصائصها وقواعدها ذات المعالم الثابتة. وكل واحد من هذه العناصر هو أكثر تطوراً وتعقيداً من سابقه، فالإشارات هي تغيير خطي في حقل ثابت من الطاقة، كإشارات مورس في أنظمة البرق، أو إطلاق الدخان المتقطع على سطح مرتفع لإثارة الانتباه، وتنقل الإشارة معاني ورسائل مختلفة.

أما العلامات أو اللافتات فتحمل معاني أكثر عمقاً من الإشارات، كالصور واللوحات الفنية وحركات اليدين. والفرق الأساسي بين العلامات والإشارات يكمن في أن الأولى تحمل معاني مجردة تعبر عن جوهر الموضوع، والثانية تساعد على تكوين انطباع أو معنى ما، وأما الرموز فهي أكثر صعوبة وتعقيداً من العلامات وتحمل معاني مجردة تعبر عن جوهر رسالة ما، وقد عرفت الرموز بأنها وسائل مجردة ومقتضبة وغير بنيوية بطبيعتها.

الاتصالات الصوتية

يتم التعبير عن المعلومات، في الاتصالات الصوتية، بأصوات كالتنهد أو الصفير مثلاً أو بكلمات من اللغة التي يستخدمها مجتمع ما، كما إن أثر تقنية الاتصال في الإعلام يأتي من تأثير كثير من الاختراعات والكشوف تأثيراً عميقاً في الحضارة الغربية مع العلم أن بعضها، كالإعلام المطبوع قد سبق الثورة الصناعية. إن تقنية القرنين التاسع عشر والعشرين أدت على نحو مباشر، إلى إيجاد وسائل جديدة للاتصالات الإعلامية ولاسيما البث الإعلامي الذي جعل من الممكن تبادل المعلومات، بأشكالها المختلفة المطبوعة والمرئية والصوتية، في الكرة الأرضية كلها. كما أن حاجة المجتمع إلى تبادل المعلومات أدت إلى تطوير وسائل تقنية تفي بالغرض بوجه آني وسريع.

وهذه الميزة جعلت أفراد المجتمع يقبلون على هذه الوسائل إقبالاً متزايداً، مما جعل التقنية تتطور لتحقق لهم ما يرغبون فيه بوسائل أقل تعقيداً وأكثر تطوراً ووثوقاً.

وتتجه المجتمعات الإنسانية إلى تبادل المعلومات بوسائل لم يسبق لها مثيل جعلت من الممكن التأثير في رأي الجماهير من جهة، وخدمة هذه المجتمعات تجارياً وعلمياً وثقافياً من جهة ثانية، وذلك نتيجة لاستخدام الحواسيب وشبكات الاتصالات وبنوك المعلومات عن طريق خطوط الهاتف ومحطات السواتل الصنعية وأجهزة الفاكس Fax.

وتختلف الآراء في وظيفة الاتصال والإعلام وتأثيرها في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كافة، وللمتحكمين في الإعلام أو مالكي وسائله دور في التوجيه والتخطيط وتكييف الأمور، كما يرغبون.

الاتصالات التمثيلية

تقع الإشارات في هذا النوع من الاتصالات بوجه عام في المجال الترددي الأدنى من 20 كيلو هرتز، وبسبب التخامد الذي تتعرض له عند الإرسال، فقد وجد من المناسب تعديلها قبل الإرسال، وذلك برفع مجالها الترددي باستخدام حامل ذي تردد عال

ليمكن إرسالها، ومن ثم إعادتها إلى شكلها الأصلي عند الاستقبال، وبفرض أن إشارة الحامل هي من الشكل.

$$S_c(t) = A_c \sin(2\pi F_c t + \phi)$$

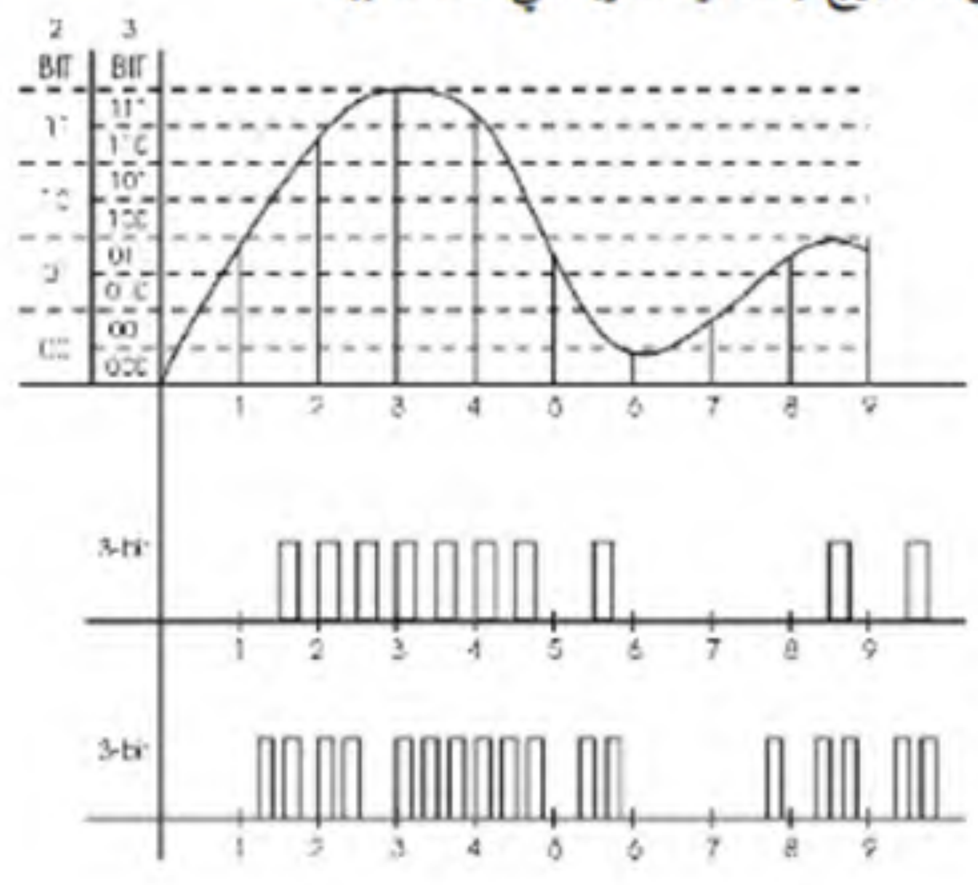
فإنه من الممكن أن يعدل المطال Ac أو التردد fc أو الطور Φ

ففي تعديل المطال amplitude modulation تغيّر شارة المعلومات، كالصوت مثلاً مطال الحامل ذي التردد العالي، وبذلك ينجم لدينا إشارة مزاحة ترددياً تكون حول الإشارة الحاملة، وفي تعديل التردد frequency modulation تعدل إشارة المعلومات التردد في موجة الحامل مغيرة بذلك مجالها الترددي، وفي تعديل الطور phase modulation، تقوم إشارة المعلومات بتغيير طول الحامل بما يتناسب مع تغيراتها، ومن الجدير بالذكر أن كلاً من تعديل التردد وتعديل الطور يقع ضمن إطار واحد يسمى بالتعديل الزاوي angle modulation.

ويتعامل التعديل النبضي pulse modulation مع إشارات غير مستمرة (نبضات) تحدث في مدد زمنية متقطعة. ومن المناسب استخدام حامل متقطع discrete يقوم بتعديل الإشارات الحاملة للمعلومات، لذا تكون إشارة الحامل قطاراً من النبضات الدورية فيمكن تغيير المطال أو عرض النبضة أو مكانها تغييراً يتناسب مع الإشارة المعدلة.

أما أنواع التعديل النبضي فهي على الترتيب: تعديل مطال النبضة (PAM) pulse amplitude modulation وتعديل عرض النبضة (PWM) pluse width modulation وتعديل مكان النبضة (PPM) pulse position modulation وإحدى النتائج المهمة للتعديل النبضي هي إمكانية إرسال الكثير من الإشارات في آن واحد عن طريق قناة الإرسال نفسها باستخدام مبدأ التنضيد بتقسيم الزمن (TDM) time division multiplexing، ويعتمد هذا المبدأ بوجه مبسط على إرسال كل إشارة ضمن حيز زمني لكي لا تتداخل هذه الإشارات زمنياً أو ترددياً، وذلك عن طريق المجمعات multiplexers ليمكن استقبال كل منها على حدة، وقد أتاحت هذه التقنية المهمة استثمار قنوات الاتصالات بوجه كامل ومردود أعظمي.

ويصل معدل الإرسال في التطبيقات المختلفة إلى 1.5 ميغابايت/ ثا كما هي في نظام Tl- carrier الأمريكي، وتحوي خطوط الاتصال مضخمات ومرددات، الهدف منها تحسين مستوى الإشارة، وتخفيض الضجيج إلى أقل قدر ممكن، وعندما تستقبل الإشارة يقوم المستقبل بإعادتها إلى المجال الترددي الذي كانت فيه، ثم تعالج هذه الإشارة للتخلص من الضجيج وعناصر التشويه التي دخلت فيها.

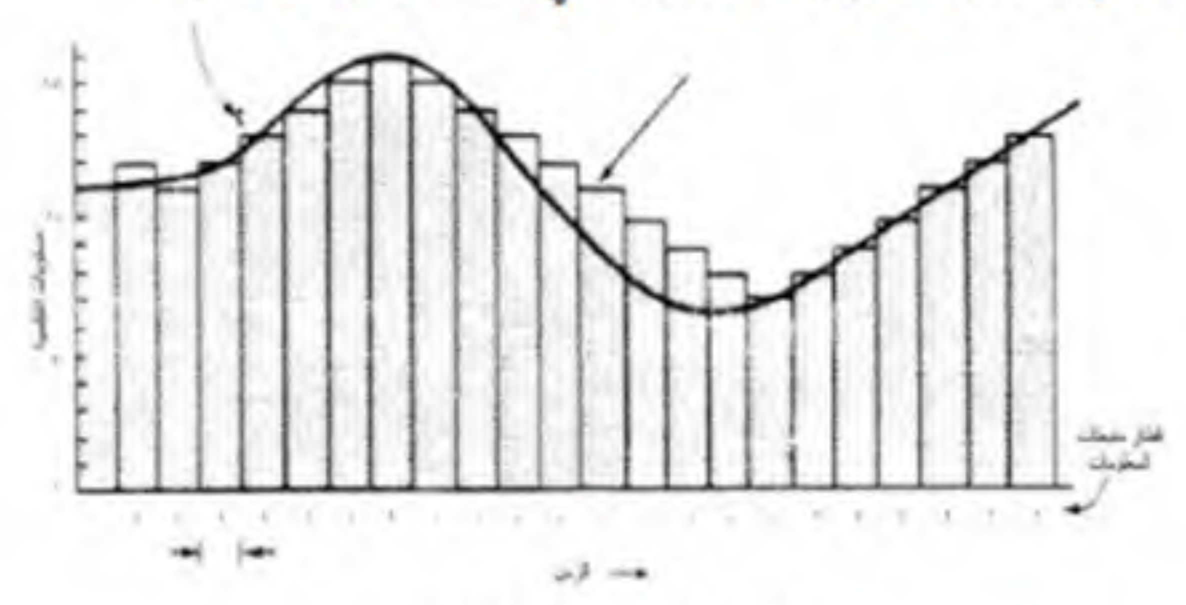


(الشكل -1) مثال على 3.2 بت، تعديل نبضي مرمز PCM

الاتصالات الرقمية

تؤدي الاتصالات الرقمية دوراً مهماً في الوقت الراهن، ويتوقع أن تحل محل الاتصالات التمثيلية في العقد القادم وذلك لأنها أقل تأثراً بالضجيج من جهة، ويمكن إعادة تشكيلها بوساطة المرددات repeaters التي تولد إشارة جديدة خالية من أي تشوه من جهة أخرى، إضافة إلى مرونة العتاد الرقمي، ورخص ثمنه كالمعالجات المكروية والدارات الرقمية. والخطوة الأولى لتحويل الإشارة التمثيلية إلى رقمية تمهيداً لتعديلها هي استخدام مبدلات الإشارة من تمثيلية إلى رقمية analog to digital convertors إذ تقوم هذه بتكميم الإشارة وفقاً لمستوياتها، وبترميز كل مستوى لما يعادله رقمياً، ويذكر أن هناك الكثير من المبدلات أهمها التسلسلية serial والمتوازية parallel وتلك التي تعمل بمبدأ العد counting quantizers.

ومن أنواع الاتصالات الرقمية الاتصال باستعمال التعديل النبضي المرمز (PCM) pulse code modulation الذي يعد من أكثر أنواع التعديل شيوعاً، لما يتمتع به من قدرات منها إمكانية إعادة تكوين الإشارة الرقمية المكونة من مجموعة من النبضات بوساطة المرددات، إضافة إلى بساطة الدارات التي يستخدمها وكلفها القليلة.



اشارة مكممة من أجل تعديل دلتا

ومنها أيضاً الاتصال باستخدام تعديل دلتا delta modulation وهو يهدف إلى تبسيط الترميز المستخدم في تعديل PCM وإلى تقليل الكلفة، وهو يعتمد على توفير الإشارة بخطوات ذات قيمة ثابتة أو متغيرة.

وأحد التطبيقات المهمة للاتصالات الرقمية هو المودم modem (التعديل وكشف التعديل) الذي يحول الإشارات الرقمية إلى تمثيلية تستطيع المرور في خطوط الهاتف، ويتيح ذلك ربط الحواسيب بعضها ببعضها الآخر وتبادل المعلومات بصورة فعالة ورخيصة بين أمكنة مختلفة قد تكون متباعدة، ومن الممكن اليوم استخدام أجهزة الفاكس التي تستطيع نقل الرسائل المكتوبة بين الشركات والمكاتب في أنحاء العالم.

مبادئ الاتصال الفعّال

يلعب الاتصال الفعّال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة، ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم، ويتميز الاتصال الفعّال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف.

وعندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمتحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا، فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة، أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم... الخ على حد سواء، إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقاتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعّال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً.

ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير (شيفرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة

حدوث اضطراب في الاتصال، ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على تجارهم وتوقعاتهم، ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعّال ضمن مجموعات العمل، أن يشتركوا في حوار مستمر، وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

كما إن الإصغاء بانتباه، والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعّال، ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث، حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة، ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا، بعضنا ببعضنا الآخر، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث، يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له، بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم، إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

متطلبات تنفيذ عملية الاتصال

١- متطلبات عملية:

تتمثل في وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة، وتحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة).

وجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية، وإشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساسا بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده، والرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.

كذلك التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال، ومحاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

2- متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية، إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجماهير والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

يعتقد علماء النفس ان لغة الجسد لـ 60 ٪ من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفهية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوي، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات)، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها، بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا، بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام، وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية، وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها.

فمثلاً مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام، وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم، وعندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن كلاً من

الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشَدّ وتُرخى في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلّص أيضاً.

وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها، وعندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه، بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرفة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه، وأن يكون الإبهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومثقف ويستطيع التأقلم مع الظروف العامة.

وعندما يجري تعريف بعض الناس إلى بعضهم الآخر يظهر مستوى ما من الاهتمام يُعبّر عنه بازدياد رفرفة أجفان العينين من 18 مرة إلى أكثر من 25 مرة في الدقيقة، ونحن نشاطر الآخرين الذين نكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب وقتاً.

كما نشاطر السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا،لأنها تحتاج إلى زمن أكبر لتحضيرها، فهل هذا هو السبب الذي يجعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين تجمعنا بهم الألفة والمودة، وربما لهذا السبب أيضاً يُعدّ تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة حصراً.

ووضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث فهذه بمثابة دعوة لتكوين علاقة حميمة، ويفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه سوف يستخدم يده اليمنى الأقوى، ويشعر بالانشراح إذا كانت الممرات واسعة بينما يشعر بالضيق إذا كانت هذه الممرات ضيقة، ولذا يحاول أصحاب المخازن تنفيذ هذه الرغبات، إذ يضعون السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين، وفي الممرات الواسعة ويجب أيضاً أن تكون السلع في تناول الزبون لأنه لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسها بيده وقلما يشتري أحدنا سلعة كتب عليها ممنوع اللمس.

وعندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترن بالصدق والخضوع، وفي حال كون الذراعان متقالبتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية، وتعمد مطاعم الوجبات السريعة للإكثار من الألوان الفاقعة والحادة، مثل الأحمر والأصفر، وذلك لكي لا يشعر الزبون بالراحة ويطيل الجلوس في المطعم.

كما تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر، وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم ونظراته، وتوتره، وانفعالاته، وما إلى ذلك.

ويوجد هناك عاملان هامان:

- هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
- هل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟

إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا، حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من اجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها حول أشياء مهمة جداً، وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها :

وابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً، دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين :

- كيف يقفون أو يجلسون؟
- ما نوع التعابير التي يملكون؟
- ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟
- ما نوع النظرات التي يملكونها؟
- ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟

- هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟

وابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق، وحدها العيون تتخطى كل اللغات، وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جداً، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء، لغة ليست بلغة لكنها مرآه صافيه تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار:

1. العين:

تمنحك واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين، وبدأ للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئاً أسعده، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فأنه ينشيء صورة خيالية مستقبلية، وأذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه، وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثاً خاصاً، ويشاور نفسه في موضوع ما.

2. الحواجب:

إذا رفع المرء حاجباً واحداً فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلاً، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة. أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة، فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك، واذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل.

3. الأنف والأذنان:

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده، فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه

أن يفعله، ووضع اليد أسف الأنف فوق الشفة العلية دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه.

4. جبين الشخص:

فإذا قطب جبينه وطاطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك، أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا، أما إذا قطب جبينه ورفعه إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك.

5. الأكتاف:

حيث عندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول.

6. الأصابع:

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر.

7. عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره:

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك، وهذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك، والتعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

النواحي المهمة في لغة الجسد

لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكوّن رسالة كاملة.

هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.

يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.

يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.

لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنك ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.

إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.

إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.

لا وحقاً وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار:

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق، وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان، فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك.

وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم يبث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء. وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا:

- اصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.
- إذا بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.
- إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.

المعوقات الاساسية في الاتصال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب، نتيجة لعوامل عديدة، ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

1- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

2- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.

3- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.

4- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.

5- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه

ومن طرق التغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

1. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها.
2. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة
3. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه، وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة، والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

الفصل الثاني

مهارات الحوار

الفصل الثاني

مهارات الحوار

تمهيد

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة، إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع، كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجاً دينياً حضارياً ينشده كثير من الناس.

لقد اعطى الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية، وجعله الإطار الفني لتوجيه الناس، وإرشادهم إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم، إن الأسلوب الحواري في القرآن الكريم يبتعد عن الفلسفات المعقّدة، ويمتاز بالسهولة، فالقصة الحوارية تطفح بألوان من الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية، وغلّف تلك الأساليب بلين الجانب وإحالة الجدل إلى حوار إيجابي يسعى إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ، وألطف الطرق، قال تعالى: (اذهبا إلى فرعون إنه طغى، فقولا له قولاً ليناً لعلة يتذكر أو يخشى) طه، وقوله تعالى في موقف نوح علية السلام مع ابنة (وهي تجري بهم في موج، كالجبال ونادى نوحٌ ابنهُ وكان في معزلٍ يبني اركب مَعنا ولاتكُن مَع الكافرين، قال ساوي إلى جبلٍ يعصمُني مِن الماء قال لا عاصِم اليوم مِن أمرِ الله، إلا من رحِم وحال بينهما الموج فكان مِن المغرقين) هود هذا، وقد ورد ذكر الحوار في اكثر من موضع في القران الكريم في مواقف للدعوة والتربية، والسطور الآتية تدور حول الحوار؛ ماهيّته وهدفه وأهميته ومقوّماته وكيفيته.

هدف الحوار

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين، إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار، وقد يكون لتهذيب سلوك معين.

أهمية الحوار

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار، إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر، كما ان التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار، حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه، محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون

الانشغال بغيره بغيرة أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام بـه، فيغـدو الحـوار مثمـراً ومحققـاً لأهدافه.

اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال على المحاور أن يختار الوقت والمكـان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء ويرضى تـام، وعلـى المحـاور أن يراعـي حالـة محـاوره أيضاً؛ فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيـث لا يكون الحوار سابقاً لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقاً لموعد الراحـة والمحـاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل الـسفر، أو وقـت عمـلٍ آخـر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له، إن الحـوار يجـب أن يراعي مقتـضى حـال المحـاورين مـن جميـع الجوانـب النفـسية والاقتـصادية والـصحية والعمرية والعلمية، ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمـان بـأن الاخـتلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار

1- **الاستماع الإيجابي**: هـي طريقـة فعّالـة في التـشجيع علـى اسـتمرارية الحـوار بالإيجابية، وهي تنمّي العلاقة بين المتحـاورين، ويحتـاج الاسـتماع الإيجـابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الـصبر وضـبط الـنفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يـؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها، ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

2- **حسن البيان**: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والـشواهد والأدلـة والأرقـام وضـرب الأمثلـة، ومـن البيـان تبـسيط الفكـرة وإيـراد الاستشهادات الداعمـة لاسـتثارة الاهتمـام واسـتنطاق المـشاعر مـع تقـديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف، ومن البيان أيضاً عدم الـسرعة في عـرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عـدم

البطء كي لا يمل، ومن البيان ترتيب الأفكار، بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه، وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره، كما هي واضحة في عقله هو، وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته، حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغضض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أي صوتٍ مهما علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت، ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد، ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

3- يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق، كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه، وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسراً من التفاهم يجعل الحوار إيجابياً متّصلاً، أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.

4- يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما

5- على المحاور ألا يستخدم كلمة "لا" خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة "يجب عليك القيام بكذا..."، ولا عبارة "أنت مخطئ، وسأثبت ذلك.

6- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

7- ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.

8- عدم إعلان الخصومة على المحاور، كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.

9- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها، مع عدم المبالغة في ذلك.

10- الإجابة بـ "لا أدري" أو "لا أعلم" إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.

11- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.

12- على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصماً، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّاناً ماهراً للحوار يمنع الاستطراد، ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.

13- على المحاور ألا يضخّم جانباً واحداً من الحوار على حساب جوانب أخرى.

14- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

مفهوم الإقناع

هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري، يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك، كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق، يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال، وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل وهي كالتالي:

فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية والخبرة وهي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه والمصادر الخبيرة اكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة، بالإضافة إلى الثقة وهي صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بين المرسل والمستقبل تجعلنا نقتنع بالمصدر وبرسالته الاتصالية، وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.

وللمظهر العام والذي يعني طول الشخص ووزنه ولون شعره ولون عينيه ولون البشرة وقوته انعكاس للمصدر، ويرجع تأثير الشخصية الجذابة للمصدر على الجمهور إلى بعض الأمور منها:

1- المستقبل يجب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه.
2- ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

أما بالنسبة للرسالة المقنعة فان مكونات وطريقة عرض الرسالة لها أهميتها، فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من ثلاث مكونات، المعنى واللغة والتركيب، فالرسالة لا تبنى فقط بالكلمات أو الإشارات، بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات والأقسام والفصول، ومن الأساليب المتبعة في بناء الرسالة:

أ. **نمط المساحة**: هي ترتيب المصدر لمادته على أساس جغرافي.

ب. **الترتيب الزمني**: هي أن يقوم المصدر بترتيب مادته حسب الزمن الذي وقعت فيه.

ج. **الترتيب الاستنتاجي**: هو الترتيبات التي يقوم بها المصدر ويبدأها بالتعميم، وينتهي بالتخصيص، أي يعطي أمثلة أو أدلة تدعم فكرته.

د. **الترتيب الاستقرائي**: هو تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي، وهذا الترتيب يسهم في مشاركة القارئ أو المستمع أو المشاهد في عرض الموضوع.

هـ. **الترتيب النفسي**: هو استخدام الحوافز المتتابعة من قبل المرسل ليتمكن من الوصول إلى أعماقه.

و. **ترتيب المشكلة- الحل**: يقوم المصدر بإعطاء تفصيلات عن طبيعة المشكلة، كما يراها ومن ثم يقدم أو يقترح الخطوات العلمية التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.

أما بالنسبة للجمهور المستهدف فله خصائص أولاً نفسية، كالميول والاتجاهات والعواطف والاحتياجات والحاجات والأمزجة والحوافز، وخصائص ديموغرافية، كالعمر والجنس ومكان السكن ووظيفته الاجتماعية (الدخل والمستوى التعليمي والمهنة)، وأخيراً خصائص اجتماعية، كالجماعات التي ينتمي إليها الشخص، كالأسرة والأصدقاء والزملاء، وعلى المرسل أن يعرف هذه الخصائص من خلال الحاجات الخمس، حسب تصنيف أبراهام ماسلو وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الأمن، والحاجة الفسيولوجية، وهذه أمور تساعد المرسل في إقناع المستقبل لأفكاره ومعلوماته، وتغيير اتجاهاته وسلوكه.

هنا نستطيع القول بأن الاتصال المقنع جزء من حياتنا اليومية، ويمكن الحكم على مدى نجاح الاتصال المقنع بقدر نجاحه في تغيير السلوك المرغوب فيه، أو فشله في التغيير، ويعتمد الاتصال المقنع بشكل أساسي على خصائص المصدر، ومحتوى الرسالة الاتصالية، وطريقة عرضها، وطبيعة الوسيلة المستخدمة، وخصائص الجمهور المستقبل.

فن الإقناع

كيف تقنع الآخرين بفكرة، هنالك مجموعة من النقاط تجيب على هذا التسؤول، كما يلي:

أولاً: لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها، لأن أي مستوى من التذبذب، سيكون كفيلاً أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً: استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة، مثل بما أن، إذن، وحينما يكون... الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً: ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام يقول أحدهم (إذا أردت أن تكون موطأ الأكناف ودوداً تألف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس، فلا تقحم نفسك في الجدل، وإلا فأنت الخاسر، فإنك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكون، سعيداً بذلك وسيسرها في نفسه وبذلك تخسر صديقا او تخسر اكتساب صديق، أيضاً سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة).

رابعاً: حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما:

1- **المقدمات المنطقية**: هي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها.

2- **النتيجة**: هي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل، مثال على ذلك المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك.

خامساً: اختيار العبارة اللينة الهينة، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغوط وفرض الرأي.

سادساً: احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك، وأنك تحترمه وتهتم بكلامه، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره، كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته.

سابعاً: أظهر فرحك الحقيقي غير المصطنع بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ردك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.

وحدد هدفك واحصل على الحقائق، قرر ما تريد تحقيقه ولماذا، اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يمكنك والآخرين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.

اكتشف ماذا يريدون لا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية، ولا تمتد إلى المدى الكلي للتغيير، ولكن إلى المدى الذي تؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً. عندما يطلب منهم قبول اقتراح فأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي كيف يؤثر ذلك علي؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجّه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال آخر، اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.

اجعلهم يشاركون في أفكارك، دعهم يساهمون إذا أمكن ذلك، حاول أن تجد أي أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكسب عداوتهم، تجنب أن تهزمهم في المناقشة، ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً اترك مخرجاً.

اعقد العزم واتخذ إجراءاً، اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه، تأكد أنك لا تضغط بشدة، ولكن عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بخسارته اتخذ إجراءات متابعة وسريعة، ولا فائدة من الدخول في كل المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

كيف تجذب انتباه من حولك

كي تتأكد من أن رسالتك تصل للآخرين، فإنه يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك، وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع:

1- المظهر اللائق:

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضيتك ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة، حيث إن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

2- اكتساب الثقة:

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة، ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس، كما تحب أن تبدو، فضلاً أنهم سيكوّن لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزز، ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات، ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب، وأن تراعي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت، ويجب أن تكرس جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

3- المشاركة بقوة:

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع، وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تقحم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. وإذا كان هناك رئيس للجلسة، فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعي أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط، ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام، وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم، وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه

كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد، وإذا لم يرتدع، فاطلب العون من رئيس الجلسة.

4- نقاط للتذكر:

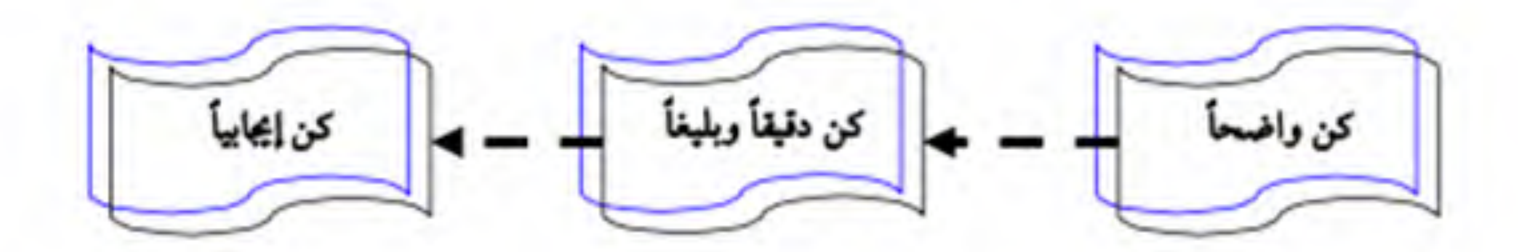
1- الانطباع الأول يدوم. وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلالية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.

2- إن فرص التحدث قد لا تأتيك، إلا مرة واحدة، فيجب أن تلتزم بالحقائق.

3- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع، بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.

4- يجب مراعاة أن تنويع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة.

5- في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.



5- التفاوض والقدرات التفاوضية:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو اكثر من خلال مجموعة من العمليات، لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة، لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم وتجاه الغير.

ويتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين، ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك، يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات، ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

- عقلية لماحة.
- صبر بلا حدود.
- القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.
- أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسماً عند اللزوم.
- قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية، ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار إنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية، فانه لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال، وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شانها تحسين القدرات التفاوضية.

نصائح حول مهارات التفاوض

نحتاج أحياناً لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا، نذكر مثالاً على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل، ما يلي بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء

على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعّال يضمن لـه الوصـول إلى أهدافـه، أو علـى الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة:

أولاً: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها:

في بادئ الأمر، قـيم مهاراتـك وخصائـصك. وحـدد أطـر أهـدافك الأوليـة، فهـل تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء مـن الأمـر فحـسب؟، أم أنـك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول علـى هـذا الفوز؟، إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استـسلامك بـسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.

أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تـسعى إليـه بالـشكل الأساسـي، فـان ذلـك قـد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتـك مـع الطـرف الآخر في المفاوضات.

ثانياً: تعرف على خصائص ومهارات الخصم:

قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيـث مهاراتـه في التفـاوض وخبرتـه، وبالتـالي تـستطيع أن تحكـم إن كـان خـصمك يـشكل لـك تهديـداً خـلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك، ولا يشكل تهديدا يستحق الذكر.

ثالثاً: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده مـن خـوض المفاوضـات، بـل عليـك أن تحلـل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عـن شخـصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك، والأفضل من ذلـك، هـو تطـوير قـدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك انك تريـده، وهنـا، أنـت تفكـر بـثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتنبأ بما يريده خصمك، وتتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده.

رابعاً: اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك:

يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال، ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم، لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعمد إلى التلاعب بالمعلومات، وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب، اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك.

خامساً: طور مهارات الإنصات للآخرين:

معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليا مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمنياً، وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي، وينصت إلى ما يقوله، بل ويراقب تعابير وجه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفهية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادساً: لا تكشف أوراقك من البداية:

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه، عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجيا أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطراً بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها، وتقع على عاتقك، كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك، والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

سابعا: استعرض مصادر قوة خصمك:

لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية، والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز، نأخذ على سبيل المثال، إذا كان خصمك صاحب موقف أولي قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر

القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض، بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بان تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك، ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس، أما المصادر الخارجية، فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

ثامناً: استعرض الخيارات والبدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها، وعليك أيضاً أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعاً: متى تعتبر نفسك فائزاً:

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا.

عاشراً: استمتع أثناء المفاوضات:

ان التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب، وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف، وكذلك النتائج المتوقع أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات، بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز، وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين

تعتبر العلاقات الاجتماعية الناجحة جزء لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف. ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك توجيه الإطراء، تسهيل التحادث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير:

1- توجيه الإطراء وتقبلّه:

قلما يوجه المرء المديح لغيره، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز، فقد يظن أن إعجابه واضح جداً، أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب، إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردات فعلهم عليه، لذلك فنحن نشجعك هنا على توجيهه دون خوف أو حرج، من منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟، ولا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظاتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها، ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية عن ما تقوله، تكلم بصوت واضح وبثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه، عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير، وإلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.

2- تسهيل التحادث:

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة، الخروج من المواقف الصعبة، والناس نوعان منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية، فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ، ومنهم يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره، إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية:

- **الملاحظة الأولى:**

ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف، مثلاً "مرحباً، لا أظنك تعرفني، أنا..." اسمح لي أن أعرّف عن نفسي، اسمي..."

- البداية:

أفضل طريقة للبدء هي السؤال، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدأ الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لاحقاً.

- التكملة:

استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث، مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن...؟ / ما رأيك بالنظام الجديد...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم، وأن يفتح لهم مجال الحديث عن أنفسهم، وعن تجاربهم الخاصة.

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة، والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع، مثلاً ألا تظن أنه يجب أن لا....؟ / هذه فكرة جيدة، أليس كذلك؟ تعمل الأسئلة عمل المحفز، وهي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم في ما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

إلا أنك، ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضبة (أجل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الانسحاب بطريقة لائقة.

3- **التعبير عن الأفكار الإيجابية:**

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفةً شجاعة حيال مسألة معينة، لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة، حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به، إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة، رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا

يعكس الكثير من النضوج العملي، لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب، ويعتبر التعبير عن الإعجاب للآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم، فهي لا تسعد الآخرين وحسب، بل يسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

4- **الاعتراف بالتقصير:**

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم، جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً، لكننا في معظمنا نرفض الاعتراف به، مثلاً إذا قلت طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ فأنت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل.

فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعيف دون الخوف، مما قد يظنه الآخرون، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير، إذا تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم، بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

5- **كيفية طرح الأسئلة الصحيحة:**

إن موضوع مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد، فالشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة اتجاه مواضيع المحادثات، وهذا يعني بطبيعة الحال أن موظفاً صغيراً، أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر على الموقف، وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية. إن الفرق الرئيسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعم، أولاً، وسؤال مفتوح يشجع الشخص الآخر على التكلم، والإطناب، والشرح، إن معظم

الناس يدركون هذه الحقيقة، ولكنهم يجدون صعوبة بالغة في إيجاد الأسئلة الخلاقة والمفتوحة، لذلك إليك بعض الاقتراحات بهذا الصدد:

الأسئلة المفتوحة والصريحة تساعدك على الانطلاق:

- كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع؟
- أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع؟
- كيف تشعر حيال هذا الأمر؟

إنه من الأفضل ان تبدأ أية مواجهة بأسئلة مفتوحة، وصريحة، وتتدرج إلى التفاصيل بعد أن تأخذ الصورة العامة الكلية، وتوفيها حقها؟

الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكتشف خفايا القضايا:

- هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته؟.
- وبعد ذلك ما الذي حدث؟.
- استمر من فضلك هذا شئ مفيد.
- ماذا تعني بذلك؟.
- بأية طريقة من الطرق؟.

إن كل هذه الأسئلة أعلاه يمكن أن تعيد انطلاقة الشخص الذي أعطاك إجابات قصيرة، وناقصة في المرة الأولى، وتستطيع أن تحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات، والمواضيع الرئيسية في الخطاب، وأن تضمنها في سؤالك القادم، فمثلاً إذا قال أحدهم سوف أضع حداً لهذا فإن سؤالك التالي له سيكون حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد، إن غالبية من الناس يمكن أن يبدأو بأسئلة جيدة، ولكنهم لا يستطيعون متابعة موضوعهم بالشكل الصحيح حيث يمكن أن يلمسوا الموضوع، ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة، والكافية.

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة:

- كيف وصلت إلى ذلك القرار؟
- ماذا تعتقد سبب حدوث ذلك؟

- اخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شئ كهذا.

احترس من كلمة لماذا؟ لأنها توحي بالانطباع بأن السائل ينتقد، أو لا يوافق، وحالما بدأت بتوجيه الأسئلة، فإنه من المهم أن تحافظ على لغة مفتوحة وصادقة للجسم.

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة:

- في أي وقت حدث ذلك؟
- هل ذهبت إلى ذلك المكان؟

ويمكنك استعمال كلمة كيف، وكلمة كم. لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب وفحص التفاصيل الدقيقة، ولكنها ليست جيدة، ولا تساعد أياً من المتواجهين في إضفاء العلاقة الودية، والاسترخاء عليهم، وإذا أحسست أن الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة، فحاول أن تطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد.

الأسئلة التي يجب أن تتجنبها:

- **أسئلة المكاشفة**: وهي ليست بالأسئلة، بل بيانات مموهة مثل هل تشعر أن؟ وهي في واقع الأمر تعني اشعر أن......، بينما يجب أن يكون السؤال أليس صحيحاً أن؟ يعني اعتقد أنا إن كذا وكذا...
- **الأسئلة المحملة**: هي ليست بالأسئلة أيضاً، ولكنها تعابير لعدم القبول مثل ألا ترى أن...؟ وألا تدرك أن....؟ وكلاهما يعني اللوم، والسخرية، وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها.

الأسئلة مفيدة حصراً، إذا استمتعت إلى الأجوبة.

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد، وتشير إلى أن تصغي، وتسمع جيداً، ويجب على ما يبدو أنه موضوع رئيس واعكسه حالاً، وأنه لمن الأفضل أن تستعمل بيانات لا أسئلة عليها مثل انت تشعر أن....، أنت تعتقد أن....، أنت ترى هذا كـ.....، وإذا كنت غير متأكد، فغلّف تفكيرك بشيء من التجريبية، مثل أن تقول: يبدو لي انك كمن يشعر أن....، وأنني يحصل لدي انطباع بأن....، وذلك لجعل الشخص الآخر

يصحح أي سوء تفاهم قد يجعل من طرح الأسئلة، وكفائدة إضافية فإنك إذا فكرت بطريقة متكررة فستجد أنك لست بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمت دائماً بتلخيص الذي يحدث بين كل واحد منكما، وبين الآخر فإنك ستحصل على النتائج التالية:

1- ستصبح الأشياء أكثر وضوحاً بينكما.

2- ستبرهن أنك حقيقة كنت مصغياً ومستمعاً.

3- إنه كان هناك شعور بالتعاون، والاتفاق.

4- إنه بمقدورك أن تغلق موضوعاً، وتبدأ ببحث موضوع آخر.

الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث

ليس الجميع يتحدثون بكثرة، إن الموظفين، والمرءوسين بالأخص، يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح، فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة، وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث، ويجب أن تتقن الأربعة، وتستخدمها عند الحاجة.

أسلوب الأسئلة المحفزة

ان معظم الناس يسألون أسئلة ثنائية محددة بمعنى أن السؤال يمكن أن يجاب "بنعم" أو "لا" قارن ما يلي:

- هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات ستنجح؟

- ما هي في رأيك أكبر فرص وتهديدات خطة تطوير الخدمات؟

أكبر فرصة أنها توسع نطاق المستفيدين، والتهديد أنها تجعل المنظمة تتحمل مسؤوليات أكبر في توفير وإيصال الخدمات، كما إن الأسئلة المحفزة، كما في الحالة السابقة تولد استجابات سردية تحتاج لتحليل ووصف، وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مراكزهم.

كما يبدو أن أكثر من شيء يحبه الناس هو صوتهم، اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأياً، وهذا يفيد جداً مع العملاء، وخاصة سريعي الغضب، ومع الزملاء والرؤساء، الأسئلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:

- ما رأيك في....؟
- لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟
- ما أسباب رفضك لأن أفعل ذلك؟

الاستماع ودوره في إنجاح التفاهم والحوار

عندما نتحدث، نحب أن يستمع إلينا الآخرون، لعل هذه طبيعة عامة فينا جميعاً، لأن الاستماع يشعرنا بالثقة والاحترام، ويحسسنا بالأهمية، وقد أثبت علماء النفس الاجتماعي أن الاستماع الجيد إلى الآخرين ليس بالضرورة ينتهي إلى التأثير الكامل عليهم إلا أنه يزيد من أواصر المحبة والتقارب الروحي والعاطفي بين الناس، كما أن من أبرز سمات العظماء وأصحاب النفوذ والتأثير في المجتمعات هي الاستماع والإصغاء إلى كلام الآخرين، فليس كثرة الكلام دليلاً على قوة الشخصية ولا قوة التأثير بل ربما، أو في الغالب، ينتهي كثرة الكلام إلى ما لا يحمد عقباه من النتائج.

فإن الكلام الكثير يعرّض صاحبه إلى الوقوع في الأخطاء الكثيرة أيضاً، والدخول في مجالات بعضها هامشية قد تضر، ولا نفع مضافاً إلى أن الملل الناجم منه، ربما ينزل بمستوى الحديث إلى مصاف الحديث العادي والكلمات فاقدة القيمة أو الشعارات التي تفتقد إلى المزيد من الواقعية، وبالتالي فان من كثر كلامه كثر خطأه.

تخفيف التوتر

هل جربت الدخول في محاورة مع شخص كثير الكلام؟.

- ما هو شعورك وهو يتحدث إليك مسهباً؟.
- هل جربت محاورة أناس يستمعون أكثر مما يتكلمون ما هو شعورك معهم؟.

لاشك أنك تشعر أحياناً بأن الثاني قوي الشخصية والتأثير واسع المدى، وواثق الخطى، بينما الأول يشعرك بالمزيد من الملل والسأم، وبالتالي لا يستطيع أن يحقق أهدافه المرجوّة، لأن الكلام وسيلة للتعبير والتفاهم وخير الكلام ما قلّ ودل.

فإذا زاد الكلام عن حدّه ابتلي بالتكرار وتوضيح الواضحات التي هي من مستهجنات البلاغة وبالعكس من ذلك الاستماع فقد أورثت التجارب العديدة وما أثبته علماء النفس الاجتماعي – المزيد من القناعة في أن الاستماع الجيد من أهم الأدوات الرئيسية للوصول إلى قلوب الآخرين والتفاهم المثمر معهم، وخاصة في مواقع الخلاف والتوتر، وفي الواقع لوحظ أنها تؤدي دوراً كبيراً في التخفيف من التشنجات وتهدئ من الميول العدوانية واستعمال العنف في لحظات الانفعال.

فعندما نستمع بانتباه وهدوء إلى محدثينا محاولين فهم مما يقولونه فإن من الصعب أن نقع أسرى الإثارات والاستفزازات التي يمكن أن نتعرض لها، كما أن من الصعب في الغالب أن نواجههم بالعنف أو نمارس معهم شكلاً من أشكال السيطرة أو نتعصب لآرائنا فقط ونتصرف وكأننا وحدنا على حق، أو نقوم بتغيير الموضوع أو استعمال المغالطة في طريق الحوار.

إذاً الإصغاء الفعّال والمدروس يشكل صمام أمان يحمينا من الوقوع في أسارة أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا الحارة، فكيف إذا مارس طرفنا الآخر الأساليب نفسها وقابلنا بالهدوء والثقة واستمع إلينا جيداً أيضاً؟.

وفي الأجواء العادية المريحة، كمحادثة صديق حميم أو قريب في شؤون الحياة، نستمع إلى محدثينا بشكل جيد وهادئ، ونحس وكأننا نحتاج إلى المزيد من الاستماع إلى كلامهم، وباختصار نسمح لهم أن يقولوا ما عندهم ونحاول نحن أيضاً أن نتعاطف مع ما يقولون، ونشعرهم بالاهتمام والتفاعل، بل ونساعدهم على طرح مشاكلهم بوضوح وأمان، لأننا نستمتع بكلامهم، أو نحب أن نكسب ودّهم ونحافظ على علاقاتنا معهم بشكل جيد ووطيد.

وأما عندما تكون الأجواء متوترة ومشحونة بالانفعالات، وهو الذي يحصل في مواقف الخلاف غالباً، فإن العديد منا ينسى إمكاناته الكبيرة في احتواء الأزمة فيتورط فيها، بل وربما يزيدها اشتعالاً، إذا لم يبد من نفسه اهتماماً للإصغاء وفهم ما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد؟.

والسؤال الذي يطرح هنا هو: كيف ينبغي أن نصغي لنحتفظ بثقتنا في احتواء الأزمة رغم التوتر المتصاعد؟ وماذا يمكننا أن نفعل لنشجع الطرف الآخر المنفعل على التعاون بدلاً من الصراع أو امتصاص مضاعفات الانفعال على الأقل؟ وما هي الأساليب التي توفر إصغاءً فعالاً في إجراء الحوار؟، كما يلي:

أولاً: لخّص محاورتك:

على الرغم من بساطة التلخيص إلاّ أنه يعتبر مفتاحاً مهماً من مفاتيح الإصغاء الفعّال، وإذا جربت مرة وأنت تحاور تلخيص ما يدور بينك وبين محادثك وسجلت النقاط البارزة من حديثه ستتوصل إلى الفوائد الكبيرة التي تحصل عيها جراء ذلك سواء على صعيد كسب الود والمحبة أو على صعيد التفاهم والاتفاق، ولو أوجزنا الفوائد الجمّة التي نكسبها من التلخيص بشكل نقاط سنجد كم للتلخيص من أهمية في تفعيل الحوار واستثماره.

فعندما نلخص ما يقوله محدثنا بين حين وآخر فإننا:

1- نعطيه المزيد من انتباهنا وتركيزنا على مؤدى كلامه والوصول إلى عمق مضامينه ومراميه، لأن الكتابة، والاستماع معاً يشتركان لشد الذهن إلى محور الكلام والحؤول دون شروده إلى ما يصرفه عن صلب الموضوع.
2- نوضح له في الوقت نفسه أننا نتابع معه مجريات الحديث وتسلسل موضوعه فيشعر بالمزيد من الثقة والتركيز أيضاً لإشباع الموضوع بما يثري البحث ويمنعه من الهامشيات، وهذا أمر يعود علينا أولاً أيضاً لأنه يسهل علينا فهم ما يدور في خلد طرفنا الآخر وتفهم مصالحه وأغراضه وهو بدوره يوفر لنا قدرة أكبر على إدارة الحوار بما يلبّي طموحاتنا ويعود على الجميع بالنفع.

3- إنه يجنّبنا الوقوع في شراك الفهم الخاطئ لما يقوله الطرف الآخر، وبالتالي تبني بعض الآراء والمواقف التي ربما تسيء إلينا أو إليه من حيث لا نحتسب.

4- إنه يجنبنا الوقوع في فخ الفرض والسيطرة على الآخرين أو الظهور بمظهر من يحاول ذلك على الأقل، لأن التلخيص يمنع في العديد من الحالات من المقاطعات أو الهبوب في وجه المتحدث بين آونة وأخرى لرد كلام له أو توجيه كلام إليه.

ولو لاحظنا أجواء الندوات التي يعقدها أناس يلخصون ثم يتكلمون وأخرى خالية من التلخيص، ستجد كم للتلخيص من أهمية في إضفاء الهدوء والموضوعية على أجواء الحوار، لأن من لا يلخص يقع أحياناً في فخ الاهتمام بما يقوله هو ويشدّ مشاعره وذهنه، لما يريد أن يعبر عنه هو أو يلبي له مصالحه وينسى أو يغفل عما يريد أن يتحدث به طرفه الآخر لذا قد يبتلى بتضييع الحوار بالمقاطعات المستمرة أو تغيير مجرى الحديث، أنظر على سبيل المثال:

أ) من دواعي سروري أن أجد فرصة أحدثك فيها عن الأعمال التي أنجزتها خلال هذه الفترة.

ب) (مقاطعاً) عرفت خطاك وتوجهت إلى وظيفتك، (تغيير الموضوع وهو يشير إلى عدم الانتباه الجيد إلى ما يقوله الطرف).

أ) اسمح لي أن أكمل كلامي ثم تفضل بالإجابة.. إن أعمالي كانت صعبة وتعرضت فيها إلى الكثير من العناء..

ب) (مقاطعاً) طبعاً لأنك متفرد وتعمل لوحدك (حكم سريع، ونصيحة، وإثبات تفوق).

وأنت تجد أنه لو تواصل الحديث بهذه الشاكلة سيبتعد شيئاً فشيئاً عن أجواء الحوار الموضوعي الهادف وينتهي في آخر المطاف إلى العراك أو الانفصال على أحسن الفروض، فإن الحوار الهادئ بحاجة إلى أجواء ودية صافية يسودها الاحترام والسكينة، فإذا أحياناً يقوم من نرغب في أن يستمع إلينا، ويتفهم مشاعرنا، واهتمامنا بسد الطريق

أمامنا ويقطع علينا باب التفاهم فإن ذلك سيقطع الأمل أيضاً بالتواصل معه والوصول إلى حل.

وأكثر من هذا في المواقف التي نريد أن نبادل أطرافنا الحديث العادي اليومي، إذا واجهنا أطرافاً لا يحبون الاستماع، ولا يبدون لنا أي اهتمام فإننا سنشعر بالألم وإذا لم نتحل بالصبر وسعة الصدر ربما ننفعل عاطفياً ونقلب جو الصداقة معهم إلى جو عراك وتخاصم، فتصوروا إلى أي مدى يمكن أن يؤدي التسرّع في الكلام، وعدم الإصغاء إلى إثارة الغضب والاستفزاز، بل وربما ينتهي إلى العراك وفقدان الأصدقاء فضلاً عن معاداة الخصوم.

إذن الاهتمام بتلخيص حديث الآخرين بأمانة وهدوء يعطينا فرصاً كبيرة لفهم كلامهم ولتحكيم التفاهم بدل العراك، كما يعطينا قدرة جيدة على تجنب محاولات الضغط والسيطرة ليحل محلها التحابب والتقارب المتبادل.

عناصر التفاهم

من العناصر الأساسية للتفاهم ما يلي:

- تركيز الانتباه على كلام الطرف الآخر.
- التأكد من فهم مغزى حديثه.
- متابعة النقاط الهامة منه للرد أو التأييد.
- إشعاره بالصدق والثقة والظهور بأننا نريد فهمه وعدم السيطرة عليه.

فإنه ليس من السهل تركيز الانتباه على كلام الخصم في مواقف الخلاف المتوتر، لأن تشنج الأوضاع وتوتر الأعصاب قد يغرينا بمحاولة المناورة وإفحام الطرف الآخر (لإثبات الأنا أو غير ذلك) وقليل منا من يفكر بإقناع الآخرين بصحة وجهة نظره من الزاوية المنطقية، وواضح أن محاولات الإفحام والفرض تقودنا إلى التركيز على أنفسنا وأفكارنا وما يهمنا، وتساهم العصبية والانفعال مساهمة كبيرة لسد العين والتفكير عن تفهم الطرف الآخر وما يحسّه ويفكر به.

لذا فإن محاولة التلخيص تفيد في السيطرة على أنفسنا وتنظيم أفكارنا في نفس الوقت الذي تشير إلى حسن نوايانا وصدقنا في الحوار، مما يشيد تواصلاً أفضل ويقيم جواً صافياً من الأمن والثقة ويبني جسوراً متينة للتفاهم والارتباط بين الطرفين، لأن التلخيص يعطي للمتحدث شعوراً بتتبعنا لتفاصيل حديثه بدقة واهتمام دون أن نحسسه بضغط أو ثقل آراءنا الخاصة ودون أن نوجه إليه سلسلة الأسئلة والمقاطعات الشبيهة بالأحكام القاسية، وبالتالي فإن التلخيص يتضمن الإعلان للطرف الآخر عن استعدادنا لتفهمه وجاهزيتنا للتعاون معه، وهذا الأشعار كفيل بشدّه إلينا ودعوة صادقة للتقارب والتفاهم ثم التنسيق.

ولكي ننجح في تأثيرنا أو استثمار الحديث مع الآخرين فإننا نحتاج إلى إشارات تدل على حبنا للتواصل ومتابعة الحوار معهم، كما انه كثيراً ما يحدث حتى في أحاديثنا اليومية مع الأصدقاء، أن نحس بأننا أخطأنا في فهم محدثنا بل وأحياناً نحس بأننا قد أسأنا فهم مقصده ونواياه، وبالتالي أسأنا تقديره واحترامه،

ويزداد هذا الشعور في مواقف الصراع والتخاصم، وذلك بسبب عدم الاستماع أولاً لما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد.

واستخدام التلخيص يوفر لنا قدرة جيدة على تخفيف الشكوك وتصعيد الأزمة وذلك لأننا بالتلخيص مضافاً إلى إشعار الآخرين بأننا جادّون من أجل التفاهم نكون قد امتلكنا القدرة على التأكد من مغزى كلامهم.. والتعرف على مدى فهمنا له.

فإن من المهم جداً أن لا نخلط في كلام الناس ونمزج ما يقصدونه بما نفهمه، نحن فكثيراً ما نستنتج من كلام محدثينا استنتاجات متسرّعة ربما لم يكونوا يقصدونها فيوقعنا في مطبات، سوء الفهم أو سوء الظن الأمر الذي قد يعكر أجواء العلاقات ويمنع من التفاهم، فإذا لخصنا كلام محدثنا وركزنا على أهم النقاط فيه سيبقى لنا مجال للاحتجاج به عليه كما يبقى لديه فرصة للتفسير الواضح الذي يمنع من سوء الفهم الذي يزيد الطين بلة في معظم مواقف الصراع.

كما إن مهارة التلخيص يمكن أن تكـون مفتاحـاً للتفـاهم المتبـادل وللتعـرف عـلى مصالح كلا الطرفين وبالنتيجة تساعد على قيادة المفاوضات بشكل خـلاّق وهـادف بـدلاً من العراك والأذى المتبادل، وعليه فإننا نشجع على أن نجرب هذا الأسلوب في المحـاورات لنصقل هذه المهارة فينـا لنـتعلم مـن احـترام الآخـرين والاسـتماع إلـيهم بـشكل أفـضل وليـسهل علينا التفاهم معهم.

والتلخيص وإن كان يتطلـب منـا المزيـد مـن الجهـد والتركيـز وكتابـة مـا يـدور في المناقشات، إلا أنه يعطينا قدرة كبيرة على تحويل الصراع إلى تفـاهم والعـراك إلى تفـاوض، وبالتالي يعطينا مهارة جيدة على تحويل المشاحنات إلى محبة وتعاون مـضافاً إلى مـا لـه مـن طاقة كبيرة على توثيق الكلام، وكذلك التعمق في مقترحاته وحلولـه وفي مواقـع الخـلاف الاحتجاج به لنا أو علينا.

ويكفي في هذا فوائد جمّة تغطي على سـاعات الجهـد والتعـب النـاجم مـن عمليـة التلخيص نفـسها.

ثانياً: الدخول إلى عالم الآخرين:

كثيراً ما يكفي أن ننظر مـن بعـد إلى شـخـصين يتحـدثان فيمـا بينهمـا لنتوصـل إلى نوعية العلاقة التي بينهمـا وهـل هـي علاقـة رسميـة أم علاقـة أقـرب وأكثـر حميميـة، (إذ لاحظنا وضـعيات جـسديهما أو حركـات أيـديهما أو المـسافة الـتي تفـصل بينهمـا) فربمـا ستعرف على مستوى العلاقة بينهما.

- هل تذكر منظر شخصين يتحدثان في مقهى أو حافلة نقل..؟
- هل راقبت وضعك وأنت تتحدث إلى شخص قريب جداً إلى روحك وقلبك؟
- هل انتبهت إلى أسلوبك في الحديث مع طفل صغير؟

إنك في الغالب تنزل إلى مـستواه الطفـل، وتخاطبـه عـلى قـدر فهمـه ومداركـه وفي الأخبار الشريفة ورد استحباب التصابي للصبي، لماذا؟، لأن ذلك كله عبارة ثانية عن فـتح نوافذ نفسه والدخول إلى عالمه لتقـيم معـه تواصـلاً جيـداً، إذن أسـلوب المحادثـة وطريقـة

الجلوس وتقارب الوجهين أو تقاطع النظرات أو الهمس وغيرها مؤشرات عفوية قد تدلنا على مدى الانسجام والتفاهم بين الناس.

فإن النفس هي التي تتكلم ولكن مرة اللسان يعبّر عن مشاعرها وأحاسيسها وأحياناً الجسد وكلما كانت العلاقة صميمية أكثر كان خطاب الجسد أدل وأوضح.. عليه فإذا أردنا أن تصل كلماتنا ومضامينها إلى محدثنا بشكل جيد ولطيف فعلينا أن نحرص على أن تكون لغة الجسد متوافقة مع ما نقوله لهم، وإذا كنا حريصين على أن يحدثنا طرفنا الآخر عن نفسه بسهولة وارتياح أكبر فعلينا أن نحسسه بالأمن والثقة في علاقته بنا.

ومن هنا فعلينا أن نفهم إيقاع وحركات جسده والألفاظ التي يستخدمها، ومدى سرعة حديثه أو بطؤه والرموز التي يطن بها الكلام لنتفهم أحاسيسه الكامنة جيداً، ثم العمل على فتح منافذها والدخول إلى عالمه والتحاور معه من الداخل.

إن من أشد موانع التفاهم أن يتحدث شخصان من عالمين مختلفين لا يسعى أحدهما لدخول عالم الآخر.. أضرب لك بعض الأمثلة:

- عندما نتحدث إلى إنسان بسيط أمي فحتى ندخل إلى فهمه ومستواه، لا بد وأن نتكلم بالأسلوب الذي يفهمه ويستمتع به وبالتالي نتمكن من أن نؤثر به ونوصله إلى طريق مفتوح للتفاهم، فإذا تحدثنا إليه بألفاظ رنانة أو اصطلاحات من تلك التي يستخدمها المثقفون أو الاختصاصيون فإن ذلك سيمنع من التواصل الجيد لأننا نكون قد وضعنا بيننا وبينه حواجز كبيرة في المستويين، وبالتالي نحول دون الوصول إلى نتائج مرضية، لأن طرفي الحديث أصبحا في عالمين مختلفين تماماً.
- المدير الذي يتحاور مع عماله وموظفيه حول موضوع أو يحاول معالجة أزمة أو تصحيح فكرة لا شك أن فاصلة المواقع، والأدوار يمكن أن تجعل فواصل نفسيه تحدد من مستوى العلاقات، إلا أن المدير الناجح يمكنه أن يخفف من التباعد الكبير بينه وبينهم إذا دخل إلى عوالمهم فمثلاً.

- ربما يجد من المناسب أن يلتقي معهم في بيته ويواصل الحديث وهو في ملابسه البيتية.
- ربما يقبل ضيافتهم البسيطة على فنجان قهوة أو شاي في كافي، وربما يخرج معهم في جولة سياحية.
- ربما يأكل طعاماً شعبياً لم يتعوّد العمال والموظفون أن يروه على هذه الحالة.
- إذا ابتعد عن الأسلوب الخطابي واجتنب الألفاظ ولغة القرارات، ليستعمل بدلاً منها كلمات بسيطة وأمثلة من واقع العمال سيكون أقرب إليهم ويشعرهم بالثقة والاطمئنان للانفتاح عليه، لأنه أصبح واحداً منهم.

وهذا الانفتاح الإيجابي الكبير من شأنه أن يمد جسور التفاهم والاتصال الذين يحظى الجميع بفوائدهما.

- في موقف آخر، يمكننا ان نشجع محدثاً خجولاً على الحديث بعفوية واسترسال عندما ننحني بقامتنا إليه أو نصغي إلى كلامه مع اقتراب قليل باتجاهه أو نتواصل معه بصرياً بشكل لطيف وشفاف.

ولعل العديد منا مرّوا في تجارب لدى الحديث مع أناس لا يركزون كثيراً في الحوار كيف يكون الحديث معهم ثقيلاً أنظر، إذا تحدثنا مع أشخاص باهتمام فوجدناهم يتطلعون إلى ساعاتهم أو يصلحون من هندامهم أو يتصفحون أوراقاً أو يطالعون مجلة أو صحيفة، أو يلتفتون إلى هنا وهناك/ كم سيثير هذا الأسلوب فينا من النفرة والملل والإحساس بالاحباط.

- إذا دخلت في حوار مع مديرك أو زميلك وفوراً حمل التليفون أو قطع حديثك وتكلم مع شخص آخر، وقد يشعرك بأنه في عالم غير عالمك.
- إن إقامة تواصل مثمر مع الطرف الآخر يكون أسهل وأقرب عندما ندخل إلى عالم الطرف الآخر، وننفذ إلى روحه وقلبه، وتزداد أهمية هذه الآلية كلما كان موضوع الحديث صعباً، إذن نستطيع أن نستمع إلى محدثنا استماعاً فعالاً عندما

تدخل بشكل سريع إلى عالمه، وواضح، إن الدخول إلى عالم الآخرين ليس له صيغة ثابتة، بل ربما يكفيك الدخول إلى عالم محدثك:

- أن تجلس معه جلسة بسيطة ومنفتحة.
- ربما تنحني إليه جسدياً أو تتوجه إليه بوجهك ومقادم بدنك.
- ربما تجلس معه في مطعم أو مقهى.
- ربما أن تتكلم بالطريقة التي يحبها ويميل إليها وهكذا.

وبالتالي فإنه ليس من الصعب أن تساهم بعض الالتفاتات البسيطة لأسلوبنا، وطريقة تعاملنا مع الآخرين في تحسن علاقاتنا بهم وتوطيد جسور الربط وفي النتيجة التوصل معهم إلى تفاهم أفضل حول المشكلات الصعبة، كما إن تمثل عالم الطرف الآخر هو فن بذاته والفوائد المترتبة عليه أكبر مما تتصور إن الناس أذواق ومشارب والحالات النفسية للبشر تساهم كثيراً في نوعية قراراتهم وطبيعة تصرفاتهم.

فإذا تمكنا من أن نتعايش مع الآخرين حسب ميولهم النفسية ودخلنا عوالمهم وتكيفنا مع أجواءهم سنكون في الحصيلة أقدر على تفهم ما يريدون، وبالتالي أقدر على إدارة الأزمة معهم إدارة ناجحة ومثمرة، فإن تمثل عالم الخصم يفيدنا بالإضافة إلى ما تقدم، يفيدنا في صب موضوع الحديث في النقاط الهامة التي تمسنا وتدخل في أولوياتنا.

فعندما يحس محدثنا بأننا قريبون من عالمه الخاص ودخلنا إلى قلبه ومشاعره فإنه يكون من الأسهل عليه، وعلينا أن نتعامل بارتياح وطيب نفس، وهو يوفر لنا قدرة أكبر على أن نؤثر فيه بمقترحاتنا وآراءنا لأنه لا يشعر بأننا معه في حالة حرب أو خصومة، أو هناك نوايا نخافنا منها، كما لا يحس بأن هناك محاولات ضغط وإكراه تفرض عليه من خارج.

ثالثاً: اعمل على توجيه الحديث:

نعني به الإدارة المقصودة لأقوالنا وأقوال محدثنا في الاتجاه الذي نطمح إليه، وطبيعي هذا يشمل صيغة الحديث ومحتوياته، إن محدثينا قد لا يستطيعون في بعض الأحيان أن يتحدثوا إلينا بطلاقة خصوصاً في القضايا الهامة بالنسبة إليهم، لذا ربما يقعون

في مطبات تهميش الكلام أو الخروج به عن الموضوعية أو الامتناع عن المواصلة، وتتجلى هذه الأزمة في مواقع الخلاف، ربما يعود ذلك إلى توترهم النفسي، أو خجلهم أو قلقهم وخوفهم من العواقب أو الإبهام في المستقبل وغموض المصير ونحو ذلك.

فإذا كان هدفنا نحن أن نتوصل إلى تفاهم ثم تعاون معهم فإن بإمكاننا أن نساعدهم على التعبير عن ذلك بسهولة، وفي نفس الوقت نقود المحادثات بالاتجاه الذي يهمنا ويهم المفاوضات.

كيف نوجه الحديث

1- لعل أول طريق للوصول إلى الآخرين هوان نبدأ نحن بالتحدث عن أنفسنا فيما يتعلق بموضوع البحث.

فإننا بذلك نكون قد زودنا طرفنا الآخر بما يعينه على فهمنا، ومخاطبتنا وفي نفس الوقت نكون قد رفعنا عنه حالة القلق والخوف ولو بعض الشيء، وذلك لما تقدم بيانه من أن أكثر المخاوف والقلق ينشأ من الغموض في الطرف الآخر، فإذا تحدث عن نفسه بوضوح وصراحة يكون قد أزال عن نفسه الالتباس، ولعلنا نبدأ الحديث هكذا.

إني أدرك كم لهذا الموضوع من الأهمية بالنسبة إلينا لذا قد يصعب عليك التحدث به، وقد وقعت أنا شخصياً بهذا الإحساس في تجارب سابقة، فقد جرى حديث مع، (وتبدأ تقص له الموضوع تدريجياً من حيث لا تشعره بروتين المحاورة).

2- فإننا عندما نبرز الجزء المخفي من شخصيتنا بأسلوب رقيق ولطيف نكون قد أشعرناه بالأمن والطمأنينة، فيتشجع بشكل طبيعي للحديث معنا بارتياح وثقة، في الوقت الذي ما كنا نحصل على هذا الاسترسال إذا تعاملنا معه، وفق الروتين أو بقينا نتكتم ونتحفظ منه.

3- إذن بالحديث العفوي الواضح يمكننا أن نوجّه الحديث بالاتجاه الذي يعود علينا جميعاً بالفائدة وتحقيق المصالح المشتركة، وهناك أسلوب آخر لتشجيع الطرف الآخر للدخول في الحديث بأمان وثقة، وهو لا يقل أهمية عن الأول، وذلك إذا

حددنا موضوع المحادثة بوضوح ودقة، في بعض الأحيان نساهم نحن في إرباك الطرف الآخر إذا كان موضوع حديثنا معه مبهماً وشديد العمومية.

4- وواضح أن العموميات تضيّع الغرض وتقطع رأس الحديث وخواتيمه فيعيش أطرافه والطريق أمامهم مبهم لا يعرفون من أين يبدأون والى أين ينتهون، وإذا حاورك محدثك هكذا، (عن الأوضاع الإدارية في العمل مثلاً)، وفي الواقع لا أعلم من أين أبدأ وبأي موضوع أبدأ والى اي نقطة انتهي، وفي الحقيقة أنا لست مستعداً للخوض في هذا الحديث الآن لأنه لا شيء عندي أبداً به ولا يدور منه شيء في رأسي.

مع هذا الحديث كيف ستجد نفسك؟ وهل ستتمكن أن تتوصل إلى حل؟.

بينما لو حدد موضوع الحديث من أول وبدأ من حيث يبتدأ به في هكذا مواضيع ستجد أن المحادثات مثمرة وتصل في آخر المطاف إلى حلول، لذلك إذا واجهنا هذا النوع من الحديث هناك طرق تعيننا على توضيحه ورفع الإبهام عنه فيمكننا أن نوجه بعض الأسئلة مثلاً إليه فنقول:

- قل لي من فضلك، ما هي أخبارك الإدارية؟
- هل تشعر بالارتياح في عملك مع مديرك؟
- لماذا تشعر بعدم الراحة من مديرك مع أنه إنسان جيد ومتواضع؟
- ما هي الخطوات التي ينبغي أن تتخذ لإنجاح الأزمة الإدارية؟

وواضح أن مثل هذه الأسئلة تركز على المهم من جوانب الحديث وتطوقه بسور واضح يمنع منه الشطط أو الخروج عن الموضوعية في نفس الوقت الذي يرفع منه الإبهام والغموض، وبهذا نكون قد ساعدنا محدثنا على توجيه الحديث وأعطيناه رؤية أوضح وأعمق وأكثر تحديداً عن موضوع المحادثات في نفس الوقت الذي نكون قد وفرنا لأنفسنا جملة من المعلومات الجيدة عن أوضاع الطرف الآخر التي من شأنها أن تعيننا على إدارة الحوار بالشكل الأفضل، وتصل في الآخرة إلى نهاية مرضية لنا جميعاً.

الفصل الثالث

مهارات الاتصال الشخصي

الفصل الثالث

مهارات الاتصال الشخصي

المهارة الأولى: اتصال العين:

يقول رالف والدو ايموسون العين يمكن أن تهدد، كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين، كالركل والرفس، أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها، وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة.

نشاط:

1. أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر؟
2. أين تنظر عندما تستمع إلى شخص أخر
3. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وجها لوجه؟
4. كم هي المدة التي يتواص فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما تتحدث إلى جمهور كبير؟
5. أين تنظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟

كيف تحسن اتصالك بالعين:

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة:

- الألفة.
- التخويف.
- المشاركة.

- الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.

أما المشاركة، وهي التي تشكل أكثر من 90٪ من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر، وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو ألف شخص.

احذر من:

1. أن تنظر إلى كل جانب إلا لمستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك، ويبعث على التوتر، وعدم الطمانينه.
2. إن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فانك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا، وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.
3. أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة، بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

نشاط:

أكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها فيما يخص عادات تواصلك بالعين:

1. ....
2. ....
3. ....

أكتب ما تخطط أن تقوم به لتعديل أو تقوية أو تغير كل عادة من هذه العادات:

1. ....
2. ....
3. ....

المهارة الثانية : مهارة الوضع والحركة :

نشاط:

س1 / هل تتكئ على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيره؟

س2 / هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف تتحدث بشكل غير رسمي؟

س3 / هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً؟

س3 هل اكتافك في خط مستقيم أو متقوسة إلى الداخل نحو صدرك؟

س4 / عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة؟

س5 / هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى أحد؟

س6 / هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة؟

س7 / هل تتحرك في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً، لا أن تكون مغلقاً في وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم؟ لثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة، أن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن إن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون، قف منتصباً مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو راى الآخرين فيك حتى تكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي.

راقب الجزء الأسفل من جسمك، عندما تتحدث إلى الآخرين، فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها، وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة، ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئه هي:

1. التراجع إلى الخلف.

2. الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى.

3. **استعمل وضع الاستعداد:**

لمحاربة هذه العادات السلبية خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام، فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة.

4. **تحرك في أرجاء المكان:**

الاتصال والطاقة، لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، عندما تتحدث إلى الآخرين، تحرك في أرجاء المكان اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك وذراعيك وتحرك يمنة، ويسره لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية لكل أسلوبه الخاص:

ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة، للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق، ومن هذه المفاهيم مفهومان هما:

1. الوقوف منتصباً.
2. الميل بوزنك إلى الإمام.

اكتب ثلاثة أنماط من أنماطك المألوفة بخصوص الوضعية والحركة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها.

1.......................................

2.......................................

3 ....

ثم اكتب ما تخطط أن تفعله في تعديل أو تقوية أو تغير كل عادة.

المهارة الثالثة: ملامح وتعابير الوجه:

أن نتعلم أن نكون مسترخين وطبيعيين عندما نتكلم في الواقع أننا أحياناً لا نعرف عن أساتذتنا او معلمينا الكثير، ولذلك نجدنا نراقبهم بشكل متقطع، ونمعن النظر في ملامح، وتعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات

الأولية، ونبني عليها حكماً على شخصية هذا الإسناد أو ذاك، إذا فنحن نعتمد على حدسنا، وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا ونحترمها.

نشاط:

بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك:

1. هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهم؟
2. عندما تتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس؟
3. هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يدل عندما تتحدث تحت ضغط؟
4. هل تتكئ للأمام، وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً؟
5. هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع؟
6. هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة؟

لكي تكون فعالاً في اتصال الشخصي، يجب ما يلي:

1. يجب أن تكون يداك و ذراعيك مستريحة وطبيعية بجانبك.
2. يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً.
3. يجب أن تتعلم أن تبتسم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

تحسين ملامح وتعابير وجهك

لكي تتواصل بشكل فعال فانك تحتاج إلى:

1. أن تكون مبتهجاً في وجهك وإيماءاتك.
2. تفعل ذلك وكأنه شئ طبيعي.

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل:.

1. اكتشف كيف تنظر إلى الآخرين عندما تكون تحت ضغوط واجعل هذا في مستوى الوعي لديك، وان تعرف الشيء الطبيعي والشيء غير الطبيعي وتدرك الفرق بينهما

2. كلنا لديه (إشارات عصبية) تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا وهناك عندما نتكلم، وليس أمامنا أو بجانبنا أي شئ نمسك به.

أ - اكتشف تلك الإشارات الرئيسية، وبعد ذلك احرص على أن لا تعمل تلك الإشارات.

ب - حاول ألا تومئ أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فان الإيماءات ليست جيدة (ركز على ألا تقوم بإشارتك العصبية).

ج - حاول أن تجعل يديك بجانبيك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة، وعندما تريد التأكيد بصورة نابعة من الحماسة الطبيعية سيحدث ذلك طبيعياً لكن لا يمكن أن يكون ذلك إذا كانت يداك متحركة بشكل مستمر لإشارات عصبيه عندها لم يعد المستمع يدرك متى تكون النقطة مهمة أو لا.

3. ابتسم بغض النظر عن الفئة إلى أنت فيها:

الناس ثلاثة أصناف:

- وجوه بطبعها منفتحة و مبتسمة
- وجوه محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامه إلى نظرة حارة وحادة.
- وجوه جديه و حارة سواء اعتقدوا بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون.

اكتشف من أي هذه الأنواع أنت؟

- فان كنت من الصنف الأول فانك ستكون متميزا في اتصالك مع الآخرين.
- إذا كنت من الصنف الثاني، وتستطيع أن تتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جدي فانك تتمتع بمرونة جيده.

وإذا كنت من الصنف الثالث، فيجب أن تهتم بالأمر وتعمل بجد في هذا المجال لتحسين قدرتك على الاتصال فمن المحتمل أن تبتسم من الداخل، ولكن وجهك يعكس كآبة من الخارج، وهذه الكآبة هي طريقتك في الاتصال بالآخرين إن ما يدركه الآخرين في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم، وإن إشاراتك خصوصاً تعابير وجهك ستظهر انك متفتح و قريب أو منغلق.

نشاط:

اكتب أنماطا ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك للإشارات وتعابير الوجه التي تريد تعديلها أو تعزيزها أو التخلص منها:

1.................................

2.................................

3.................................

اكتب ما يخطط لفعلة لتعديل كل عادة أو تعزيزها أو تغيرها:

1.................................

2.................................

3.................................

المهارة الرابعة: اللبس والمظهر:

يكون من الهدف أن تلبس وتتزين وتظهر بمظهر لائق لنفسك و للبيئة التي أنت فيها، ويجب أن تعلم إن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

نشاط:

حدد جواباً لكل سؤل فيما يلي بوضع كلمة نعم أو لا أمام كل سؤال:

س1 / هل تبدو أفضل وملابسك مصفوفة بطريقة معينة؟

س2 / هل نظارتك تمنع من التواصل الفعال بالعين؟

س3 / هل تبدو مختلفاً بالنظارات؟

س4/ هل هناك فرص في التأثير؟

س5 / هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية؟

س6 / هل تلبس ملابسك لجذب انتباه الناس، أو للتأثير عليهم أو لأي سبب آخر غير تغطية جسمك؟

س7 / هل أنت دائماً متنبه لمظهرك؟

س8 / هل أظافرك مقصوصة ونظيفة؟

س9/ هل ملابسك دائماً نظيفة ومكوية؟

وتتكون لدينا انطباعات آنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها، ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائه من انطباعنا (السلبي أو الايجابي) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى، وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا، إن العشرة بالمائة غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا، وأحياناً غطاء الرأس، وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس، ولاشك أن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا.

المهارة الخامسة: الصوت والتنوع الصوتي:

أن الهدف السلوكي تعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية ملائمة .

نشاط حول الصوت، حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي:

س1- هل تبرز وتيرة صوتك للآخرين أم انك فقط تتكلم بطريقة معتادة؟

س2- هل تعرف إذا كان عندك صوت رنان منخفض أو ذو غنة عالية أو بين هذين الصوتين؟

س3- هل تعرف متي يصبح صوتك باهتاً، وما هي الأسباب؟

س4- هل سبق لأي شخص أن مدحك على صوتك اللطيف؟

س5- إذا كان الأمر كذلك لماذا؟ وان لم يكن كذلك لماذا؟

س 6- هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي؟

س7- إذا كانت الإجابة بنعم هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على الهاتف؟

س8- هل تعرف كيف تصنع ابتسامة في صوتك؟

س9- عندما تسمع شخصاً يجيب على الهاتف في احدي المؤسسات فهل تعرف نوع الصورة التي يحملها؟

س10- ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوي رسالتك؟

مهارة تحسين صوتك والتنوع الصوتي

ان صوتك هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك انه، مثل وسيلة النقل، وصوتك وسيلة الحيوية والطاقة، ويجب أن ينقل صوتك بشكل ما تشعر به، اغلبنا يصبح بشكل سريع حبيسا لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها، بينما في الحقيقة أنه يمكن أن نغير عادتنا ونتعلم عادات جديدة، نغمتك الصوتية ونوعيتها تشكل 84٪ من رسالتك كما أشار إلى ذلك دكتور مهريان في دراسته، بمعنى آخر إن نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل 84٪ من المصداقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلاً.

ان أصوات الكلمة الواحدة، حيث ان الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثرا مما نعتقد، ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس، وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الثواني الأولى القليلة.

ومن سمات الصوت الأربع:

ان المكونات الأربع التي تكون تعبيرك الصوتي هي:

1. الاسترخاء.
2. طريقة التنفس.
3. الإلقاء.
4. تأكيد المقاطع.

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي، كذلك استعمل التنوع الصوتي، وهو وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون ومنشغلين به، وتدريب على تسجيل صوتك بالة تسجيل، سجل بصوت مرتفع وآخر منخفض وحاول أن تنوع في الحديث، ان هذا التدريب سيجعلك تدرك رتابة الصوت ويساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك.

كذلك لا تقرأ الخطابات، حيث يكمن أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عال، إن الكتابة والقراءة والكلام وسائط اتصال مختلفة لذا ننصحك باستعمال الملاحظات ومخطط الأفكار الرئيسة عندما تتكلم هذا سيسمح لك بأن تترك لذهنك حرية الكلمات المنتقاة آنياً، وهذا أيضاً سيجبر صوتك على أن يكون نشيطاً وطبعاً ومليئاً بالحركة لأنك تفكر باستمرار وتكيف وتعدل محتوى رسالتك وأفكارك.

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك الصوتية المألوفة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

1. ....
2. ....
3. ....

اكتب ما تخطط لفعلة لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة؟

1. ....
2. ....
3. ....

المهارة السادسة: اللغة غير المنطوقة (وقفات، كلمات):

استعمال لغة واضحة وملائمة مع مستمعيك بوقفات مخطط لها مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معني لها.

نشاط:

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة لا أو نعم أما السؤال.

س1- هل تعرف مرات توقفك ومدتها عندما تتحدث في مناسبات رسمية؟

س2- هل تستعمل اللغة العامية أو كلمات لها رموز خاصة أو لغة خاصة في محادثاتك الطبيعية دون أدرك ذلك؟

س3- هل تتذكر أخر مرة بحثت فيها عن كلمة في القاموس؟

س4- هل تعرف بالضبط الطول المعتاد للتوقف (أي الزمان المعتاد والذي تستغرقه الوقفات) أثناء حديثك؟

س5- هل تستعمل الوقفات آليا؟

س6- هل تستطيع أن تتوقف من اجل أحداث نتيجة مثيرة؟

س7- هل تعرف الأساليب غير المنطوقة (الأكثر شيوعاً)؟

تحسين استعمال اللغة، إضافة الوقفات المناسبة والتخلص من الأصوات إلتي لا معنى لها:

تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة، يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة، ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق، ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة إلى يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلاً.

الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح، ومن أمثلة ذلك آه يعني، كما تعرف حسناً، الوقفات عنصر مكمل للغة، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد؟

المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم. ان اللغة المباشرة، حدد ما تعنيه أسال عما تريده بشكل واضح أن تقول مثلاً (سأحاول وأتى بجواب لك) قل (سأبحث في المرجع وسأتصل بك لإخبارك قبل الثانية والنصف ظهراً)، تتكون الثروة اللغوية بالاستعمال.

كما ان تزداد مفردات الأطفال اللغوية من خلال الأسرة والمدرسة، أما البالغين فليس لديهم التدرج في مستوى معين لأنه لا يقومهم أحد لكن مستوى تعلمنا، وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد مفرداتنا خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة .

كذلك أحذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس ،فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريقة سهلة

ومختصرة ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب، وان كانت مفهومة للفئة المتخصصة الا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

كما ان الوقفة أداة مهمة، نعم تستطيع أن تتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها وعندما نقوم بها فان الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا، وإذا حاول أن تمارس وقفات طبيعية ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات، وحاول المبالغة في الوقفات في التمرين وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية. كما تخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدلها بالوقفات، بقي لنا أن نتخلص من الأساليب غير المرغوبة و الزائدة عن الحاجة والتي تمثل حواجز تمنع الاتصال لا تستعمل (المهمة)، وتخلص من أي وقفات غير ضرورية، كذلك سجل نفسك على شريط مسموع أو مرئي واطلب رأى الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة وبعد ركز بوعي على التخلص منها.

نشاط:

بعد أن تعرفت على هذه المهارة وعرفت كيف توظفها لإيصال رسالتك إلى مستمعيك بوضوح، اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك اللغة والوقفات والمصطلحات والأصوات غير المفهومة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

1.................................
2.................................
3.................................

ثم اكتب ما يخطط لعملة لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة:

1.................................
2.................................
3.................................

المهارة السابعة: إشراك المستمع:

ان الهدف السلوكي هو القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه، واشراكة فيما تقول.

نشاط:.

تقوم من خلال مهام عملك بممارسة الاتصال مع الآخرين كمتحدث في اجتماع أو جمع من الناس إنطلاقاً من هذه الخبرة، حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

س1- ما هي الأشكال الثلاثة للسؤال؟

س2- هل تتحرك عندما تتحدث؟

س3- هل تدرك الحاجة لتشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك؟

س4- إذا كنت تقدم الكثير من المعلومات، فهل ستحصل على إشارة تدل على استجابة جمهورك واشتراكهم في الاتصال؟

س5- ما هما العنصرين المهمين لمحتوى ما تقول، واللذين يمكنك عن طريقهما إشراك المستمع وأنت تتحدث؟

تحسين مهارة إشراك المستمع

عندما تكلم وتشرك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري فانك تتوجه إلى مجال ضيق جداً، حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ و المتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام) ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحيانا لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة، فالناس يقرأون بسرعة خمسة أضعاف ما تتحدث، عندما تكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فانك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة، وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك فانك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير، وفي حقيقة الأمر المستمعون، سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة، ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل

أحاسيسهم، وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلاً مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

دوامات

نقصد بالدوامة أي شيء تفعله ينتج منه لحظة انهماك في عقول مستمعيك، ويمكن إثارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المستمع والتي ستعرض فيما يلي:

1- الأسلوب:

ابدأ حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه، كما يمكن أن تصرح تصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مدهشة، وضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمةصوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الاثارة، وصيغ عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تعبيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة، واختم اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو بنداء قوى للعمل الجاد.

2- اتصال العين:

اعمل مسحاً شاملاً لكل مستمعيك، وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة، وحافظ على إبقاء مستمعيك منهمكين و منشغلين معك بقدر الإمكان، ولا تنس من هم في إطراف الغرفة أو القاعة أو على جوانب طاولة المتحدثين، وقس ردود أفعال مستمعيك خلال تقديم عرضك هل هم موافقون؟ أم متضايقون، أم يشعرون بالملل؟ وهل لديهم أسئلة؟

3- الحركة:

غير إلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك، ولا تتراجع عن مستمعيك، تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

4- الأدوات البصرية:

أضف تنويعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية، أعط مستمعيك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك؟، استعمل أنواعاً مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.

مثال:

1. استعمل الشفافيات.
2. الكتابة على السبورة الورقية.
3. استعمل البوربوينت.... الخ.

وتدرب على هذه الأشياء مسبقاً حتى يكون استعمالك لها سهلاً وغير صارف للاهتمام، وإشراك مستمعيك أو أحدهم إشراكاً عفوياً دون سابق إعداد، وكتابة ملاحظات المستمعين على السبورة الخشبية أو الورقية، كتابتها على شفافيات لمناقشتها.

5- الأسئلة:

هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع، وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة، والأسئلة الجدلية ستبقي على مستمعيك نشطين ومفكرين، وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل، واطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة، ويجعل الحياة تسري في الجميع، وأطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة، فانه سيشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين.

6- العرض:

خطط سلفاً لكل خطوة أو أجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية، وخذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.

7- الألعاب:

أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير و الحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وإشراكهم معك، دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيس، وبحيث تبقي مسيطراً على الجلسة، واستعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع، لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل مع هذه الأمور.

8- الاهتمام:

قبل أن تتكلم راجع ما تود أن تقوله بسؤال (كيف أفيد مستمعي)، تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه، استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام، استخدم الأمثلة، الفكاهة، الأدوات البصرية، الحركة لجذب اهتمام مستمعيك.

9- المرح:

ابدأ بتعليق حميمي وودي، واجعل دعابتك ذات صلة بمستمعيك، ولها علاقة بموضوع الحديث، وكن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب، وصور إحساس المرح وروح الدعابة، ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص مهارات جذب انتباه المستمع التي تريد تعديلها أو تقوينها أو التخلص منها؟

1...

2...

3.................................
ثم اكتب ما تخطط لفعلة لتعديل أو تقوية أو تغير كل عادة؟
1.................................
2.................................
3.................................

المهارة الثامنة: استخدام المرح:

ان الهدف السلوكي هو القدرة على أن تجعل بينك وبين مستمعيك علاقة واتصال جيد، ومساعدتهم في التمتع بالاستمتاع إليك.

نشاط:

من خلال تجاربك الطويلة وتقف كثيراً أمام فرد أو مجموعة من المعلمين لتدريب أو لتقدير اجتمعاً أو غير ذلك، انطلاقاً من هذه التجربة حاول الإجابة على الأسئلة آلاتية:

س1- هل أنت مرح؟ وهل تسخر من نفسك؟
س2- هل تقول أكثر من نكتتين في الأسبوع؟
س3- هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك؟
س 4- هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك؟

تحسين استعمالك لروح الدعابة

ان الدعابة واحدة من اكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال لكنها في الوقت نفسه واحدة من اكبر أساليب المراوغة، وبعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم وآخرون يجب أن يعلموا، ليكونوا كذلك وروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

ولا تروي النكات، قليلون هم الذين يجدون رواية النكات وأضعافهم يعتقدون أن بإمكانهم رواية النكات جيداً. ولذا فان لم تكن من هؤلاء، ولا من أولئك فلا تحاول رواية النكات في المواقف الرسمية، والفكاهة ليست هدفا بحد ذاتها، وفي أكثر جوانب

عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها، ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي، وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة) ويتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية، الثقة، الإراحة.

ابتسامتك هي ما يراه الناس عندما تتحدث فالناس ينظرون إلى وجوهنا وميزتنا السائدة هي ابتسامتنا، هذه السمة المهمة من سيماء وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل حالاتنا، ان الناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة، ولا تنسى أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإيصال رسالتك، وأن باستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن، والجانب الأيسر من الدماغ لمستمعيك باستعمال المرح وروح الدعابة والمواقف الإنسانية الإيجابية.

نشاط:

أكتب ثلاث من أنماطك المألوفة بخصوص مهاراتك في استخدامها للدعابة والمرح التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

1. ....
2. ....
3. ....

أكتب ما تخطط لعملة من أجل تعديل أو تقوية أو تغير كل عادة من هذه العادات:

1...................................

2...................................

3...................................

المهارة التاسعة : الذات الطبيعية :

ان الهدف السلوكي هو:

1. إن تكون أصيلا صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال.
2. إن تفهم قواك الطبيعية وتستعملها في الاتصال.
3. إن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.
4. إن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

نشاط :

قف مع نفسك قليلاً وحاول ان تجب على هذين الأسئلة بواقعية من خلال شخصيتك:

س1- هل تتكلم بارتياح أكثر إلى المجموعة الصغيرة من الناس أو أمام جمهور كبير؟

س2- هل تتكلم بارتياح أكثر تحت الضغط؟

س3- هل تعرف في أي من مراحل التكلم الأربع أنت الآن؟

س4- هل تعرف أقوى ثلاث مهارات اتصال لديك؟

س5- هل يمكن أن تعدد نقاط قوتك و ضعفك في الاتصال؟

س6- هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟

مهارة الاتصال والتواصل

ان الإنسان كائن اجتماعي لا يعيش بمعزل عن الآخرين، فهو دائما فرد في جماعة يتعامل معها، حتى إذا كان الفرد يقيم بمفرده فهو لابد وأن يتفاعل مع آخرين خارج مقر إقامته، والأفراد بحاجة لتعلم مهارات الاتصال أو التفاعل مع الغير فطوال الوقت نحتاج إلى توجيه واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية أثناء تعاملنا مع غيرنا في مواقف الحياة

المختلفة، فأحياناً ما يجد الفرد نفسه قائدا في موقف من مواقف الحياة، وأحيانا أخرى يكون مجرد عضو في جماعة، والمواقف التي يواجهها الفرد في حياته تحتاج إلى تنمية عدد من المهارات الفعالة التي تساعده على النجاح في الحياة.

وتوجيه رسائل واضحة عند التعامل مع الآخرين شيئا ليس سهلا دائما فأحيانا ضعف مهارات الاتصال بالآخرين وضعف قدرة الفرد في التعبير عن الرسالة يترتب عليه إما سوء فهم الرسالة أو إعطاء انطباع خاطئ بطريق ما، وهذا يعني أن الرسالة التي تم إرسالها مختلفة عن تلك التي تم استقبالها، فما يصل إلى المستقبل قد يختلف عما قصده المرسل، ولذلك كان لتعلم مهارات الاتصال بالآخرين أهمية خاصة من أجل النجاح في الحياة والشكل للجدول يوضح دلك.



ان الاتصال الفعال ينمي علاقات جيدة بين الفرد وأسرته وأصدقائه وزملائه في العمل والآخرين الذين يتعامل معهم، بجانب أنه يساعد أيضا على تنمية قدرات الفرد في التعبير عن نفسه، وتحديد أفكاره وآرائه بوضوح، وبما يجعل الآخرين قادرين على فهمه وهذا بالطبع يساعد في حل المشكلات، وفي التعامل مع مختلف الأفراد، وفي النهاية

النتائج ستكون جيدة فيما يتعلق بتنمية علاقات جيدة مع الآخرين، ومن أشكال الاتصال بالآخرين، والتي تتم يوميا (المحادثة - الاستماع - الحوار - القراءة - المناقشة - الكتابة)، وفهم عمليات الاتصال يساعد على تنمية المهارات المرتبطة بهذا المجال ويساعد أيضا على الاتصال الفعال.

تعريف الاتصال والتواصل

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر.

أو هي العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.

فيما يعرف (فايزأبوحجر) مهارة الاتصال والتواصل بأنها إحدى المهارات الحياتية الأساسية التي تساعد المتعلم (الفرد)على التواصل بطرق ايجابية وبناءة، وذلك باستخدام الاتصال اللفظي وغير اللفظي ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك بما يتكيف مع ظروفهم المحيطة

وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل، يجب أن يشتمل على ما يلي:

1- عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالمرسل والرسالة والمستقبل... الخ.

2 - هدف أو أهداف الاتصال، لأنه عملية هادفة دائماً.

3- اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه.

4- مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.

عمليات الاتصال

على الرغم من أن الاتصال بين الأفراد سهلاً، إلا أن عملياته معقدة، فهو عمليات تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر، وهناك عمليتان مسئولتان عن الاتصال ترتبط بإرسال واستقبال الرسالة، والاثنتان متساويتان في الأهمية من حيث جودة الاتصال سواء التحدث أو الكتابة أو التعبير اللفظي، لأن كلها جزء من عمليات الاتصال، ولكي يتم الاتصال نحتاج على الأقل إلى مرسل ومستقبل، المرسل يرسل الرسالة، المستقبل يسمع ويفسر الرسالة، جميع الأفراد يحتاجون إلى استخدام مهارات معينة من أجل الاتصال الفعال، المرسل يحتاج إلى مهارات ليرسل الرسائل واضحة ومحددة، والمستقبل يحتاج مهارات ليستمع ويفسر الرسالة بطريقة صحيحة، الاتصال الجيد يحدث عندما ينتهي المرسل والمستقبل من الرسالة ولدى الاثنين نفس المعنى للرسالة وهذا يعني أن الاثنين يفهما ن معنى الرسالة، فالرسالة الجيدة (المفهومة ينبغي أن تكون واضحة ليتمكن المستقبل من فهمها).

أنواع من الاتصال

هناك نوعان من الاتصال يستخدمان في إرسال واستقبال الرسالة هما:

1- **الاتصال اللالفظي**: هي طريقة لإرسال واستقبال الرسالة بدون كلمات، وهذا يعني استخدام تعبيرات الوجه والإشارات وحركات الجسم ونظرات العينين.

2- **الاتصال اللفظي**: هو الذي يتم باستخدام الكلمات عند إرسال واستقبال الرسالة، ويعد كلاً من الحديث والكتابة من أشكال الاتصال اللفظي، ومهارات الاتصال يمكن أن يتعلمها منذ الطفولة، فنحن نتعلم الاتصال من خلال أساليب التعامل مع المحيطين بنا منذ نعومة أظافرنا، ونحاول ربط الصوت الذي نسمعه بالانفعال الذي نراه في محاولة لفهم الرسالة، ويستمر هذا طوال مراحل العمر، ومهارات الاتصال مثلها مثل أي تعلم بحاجة لوقت من اجل تنميتها، ولكي نطور مهارات الاتصال لدينا بصورة اكبر فعالية فنحن

بحاجة إلى تدريب، وبذل جهد، ومشاركة شعورية، بجانب التعرف على كيف يكون الاتصال الجيد وعلينا أن ندرك أن أساليب الاتصال التي تعودنا عليها قد تعوق قليلاً تعلم مهارات جديدة للاتصال الفعال، ولكن عندما نكون على وعي بكيف نرسل الرسائل للآخرين سنبدأ في تنمية مهارات تفاعل جيدة.

مهارات التفاعل اللا لفظي

أحياناً يجري الأفراد تفاعلاً أو اتصالاً دون استخدام كلمات مثلما يحدث في التمثيل الصامت، على سبيل المثال، عندما يستخدم الممثل حركات جسده وانفعالاته وتعبيرات وجهه ليروي قصة، ونحن نتابع الممثل، ونفهم ما يؤديه دون سماع اللغة اللفظية، أي أن فهم الرسالة يتم من خلال اللغة اللا لفظية، وهناك أمثلة عديدة في الحياة اليومية توضح لنا كيف نرسل ونستقبل العديد من الرسالات دون اللجوء إلى استخدام اللغة اللفظية، فمثلاً نستطيع ان احد أفراد الأسرة سعيدا والأخر مجهداً، والثالث حزيناً لسبب ما، والرابع مشغولاً للغاية، ويتم كل هذا دون استخدام كلمات، أو دون حديث بين أفراد الأسرة، فالتفاعل اللا لفظي يحمل لنا رسائل معبرة في كثير من الأحيان، ويساعدنا على تفهم بعض الحالات والمواقف دون استخدام لغة الحوار.

ولتنمية مهارات التفاعل اللا لفظي أهمية خاصة لأنها تساعد الفرد على تعلم أساليب لا لفظية لإرسال رسائل واستقبالها من الآخرين بنفس الطرق، كما أن التفاعل اللا لفظي يمكن أن يدعم التفاعل اللفظي بما يجعل الرسالة أكثر قوة وتأثيراً، وأكثر فهماً لمعظم الأفراد، وهذا مما لاشك فيه يساعد في تنمية القدرة على إرسال رسائل محددة، بالإضافة إلى إن الرسائل ليست كلها تعتمد على اللغة اوالالفاظ، فردود الأفعال اللا لفظية اتجاه بعض المواقف تعتبر أيضا بمثابة رسائل موجه للآخرين، وهذا يعني أن هناك أشكالاً عديدة للرسائل وأساليب مختلفة للتفاعل يمكن أن نمارسها في حياتنا الاجتماعية.

ومن الأساليب المستخدمة في التفاعل اللالفظي استخدام الإشارات وأعضاء الجسم ولغة الجسم، تعبيرات الوجه، الانفعالات، ومن خلال تلك الأساليب يمكن أن نعبر عن أفكارنا ومشاعرنا وانفعالاتنا، ويمكن كذلك توجيه رسائل سلبية وايجابية،

وتلعب الثقافات المختلفة للشعوب دوراً في إعطاء رموز خاصة لبعض الحركات والإشارات التي تحمل معاني وأفكاراً وتوجيهات، وعلى سبيل المثال إيماءة الرأس بالموافقة تختلف في الهند عنها في البلاد العربية.

كما ان تعبيرات الوجه تحمل رسائل للآخرين تعبر عما يدور داخلنا، فهي توضح الحالة الانفعالية التي نكون عليها، كما أنها توضح مشاعرنا تجاه الآخرين، فعندما نبتسم وعندما نقابل أصدقاء في سعادة تختلف تعبيرات وجهنا عنها عندما نقابل أشخاصاً نشعر بالقلق تجاههم

كذلك ابتسامة قد تشجع الآخرين على استكمال الحديث، نظره عدم اكتراث تسرع انتهاء الحديث، الموافقة أو عدم الموافقة على موقف ما أو رأي ما يمكن أن تظهر من خلال تعبيرات الوجه ونظرات العين، استخدام الإشارات يساعد في إعطاء بعض المعاني للرسائل، كما يمكن استخدامه للتأكيد على بعض نقاط الرسالة، السير أو الوقوف أو الجلوس أثناء إرسال الرسائل أيضاً يعطي معاني ودلالات في عملية الاتصال(التفاعل)، ملامسة الآخرين أثناء الحديث، كوضع اليد على كتف من نحدثه، اومسك يده وقد يؤكد على بعض المعاني أثناء التفاعل، ويتضح هذا بالأخص في إطار العلاقات الأسرية عندما تتحدث الأم مع ابنتها أو الأب مع أبنائه أو الإخوة مع بعضهم البعض.

مهارات التفاعل اللفظي

هي عوامل كثيرة تؤثر في قدرة الفرد على التفاعل اللفظي مثل النضج والبيئة، فالنضج والبيئة من أكثر العوامل تأثيرا في قدرة الفرد على التفاعل اللفظي، من حيث كونهما عوامل تيسر تنمية مهارات الاتصال مع الآخرين فالقدرة على تعلم الكلمات والنطق السليم واستخدام وفهم المعاني والمردفات تتأثر في المستوى ومرحلة النضج بقدر كبير، وكذلك الكلمات التي نستخدمها والطريقة التي تعبر بها أيضا تتأثر بمرحلة النضج وبالبيئة المحيطة بنا ويشكل كل من الوالدين وأفراد الأسرة والأصدقاء والمدرسة والأفراد الآخرين المحيطين بنا، والذين نتصل بهم ونتفاعل معهم باستمرار جزءاً من البيئة التي

تؤثر على نوع وحصيلة الكلمات التي نستخدمها في التفاعل والاتصال بالآخرين، تعلم اللغة يبدأ مع الوالدين ثم يمتد إلى خارج إطار الأسرة.

وينتقل إلى الأصدقاء والأقارب ثم إلى المدرسة وهكذا، وفي إطار الأسرة ومع الأصدقاء نتعلم اللغة اللفظية العامية غير الرسمية وفي المدرسة نتعلم مزيجاً من اللغة اللفظية الرسمية، واللغة العامية، حيث نتعلم القراءة والكتابة والمحادثة والاستماع، ويزيد المحصول اللغوي أثناء الحصص الدراسية، ومع الرفاق والمعلمين خارج حجرات الدراسة ربما نتفاعل باللغة العامية، والمنطقة السكنية التي نعيش بها والبلدة التي نقيم بها ربما تؤثر بشكل ما على طريقة الحديث، وعلى النطق.

وكذلك الواحات، والقرى، والمدن، وهذا الاختلاف البيئي بين الأفراد يعد احد العوامل المؤثرة على عملية التفاعل والاتصال. كذلك الاختلاف الثقافي بين الدول بعضها وبعض يؤدي أيضا الاختلاف في استخدام معاني بعض الكلمات وفي طريقه الحديث وأسلوب النطق، وكلها عوامل تأثر على فهم الرسالة المتبادلة أثناء التفاعل والاتصال، وهذا يعني أهمية ان يكون الفرد على دراية كاملة بمن سيستقبل الرسالة ويحاول توضيحها بما يتلاءم مع مستوى نضجه وثقافته وبيئته حتى يضمن تفاعل ايجابي معه، وينبغي أن نضع في الاعتبار الطريقة التي نتحدث بها والتي تؤثر أيضاً على معنى ما نقوله من حيث نغمة الصوت، من حيث درجة الارتفاع والانخفاض، استخدام أساليب التأكيد على بعض الكلمات، مثل (ينبغي علينا أن نفعل هذا الآن) كلمة (الآن) أكدت على أهمية أن نبدأ العمل المطلوب، وهذا بخلاف نفس الكلمات دون تأكيد، مثل (ينبغي علينا الآن أن نبدأ العمل) نجد أننا قد نستخدم بعض الكلمات ولكن دون تأكيد على كلمة (الآن)، وربما على هذا النحو نجد صياغة الكلمات تحس الفرد على الإسراع في أداء العمل.

فالاتصال الناجح والتفاعل الجيد يتحقق بالقدر التي تكون عليه الرسالة واضحة، حيث يتيح هذا فهماً واضحاً لمستقبل الرسالة، وخلاصة القول أن أهم مهارات الاتصال، تتمثل في المحادثة والاستماع، مع مراعاة ان تنمية مهارة الاستماع لا تقل أهمية عن تنمية

مهارة التحدث فكلاهما مهاراتان هامتان للاتصال كما أنهما جزء من التفاعل الفعال، وبقدر ما يكون الفرد مستمعاً جيد بقدر ما يتحقق تفاعل جيد واتصال ناجح معهم الآخرين، فالاستماع أيضاً مهارة ينبغي أن نتدرب عليها، كما أن الحديث مهارة ينبغي إجادتها من خلال استقبال الرسائل، حيث يعد استقبال الرسائل أحد شروط اكتمال عملية التفاعل الجيد، فكما سبق الإشارة أن الاتصال أو التفاعل هو عملية تتم عن طريقين إرسال واستقبال، ولكي يحدث التفاعل أو الاتصال بصورة جيدة علينا أن نتحدث جيداً ونستمع أيضاً جيداً، ومهارات الاستماع تشكل جزءاً هاماً من عملية التفاعل الناجح، ونحن نستقبل الرسائل بالاستماع إليها ثم نترجمها، أو نفهمها، وعندما تمتلك مهارات استماع جيدة سيتعدى دورنا إلى أكثر من مجرد الاستماع للكلمات التي تحملها الرسالة بل أيضا الفهم الواضح لها، وما تحمله من معان ومضامين، وهذا يجعل الفرد الآخر (المرسل) مدركاً لمدى اهتمام المستقبل بما يقوله، وعلى هذا الأساس يوجد نوعان من الاستماع:

1- **الاستماع الخامل**: ويعني سماع الكلمات دون محاولة فهم مدلول كل كلمة أو ما تحمله الرسالة من معنى، فالفرد في هذه الحالة يستمع ولكن دون تركيز لكلمات الرسالة، ولا يبدو عليه أي دلائل متابعة الحديث (ابتسامة، دهشة، ضيق) أي لا يوجد أي تغذية مرتدة على الإطلاق وهنا يتساءل المرسل في نفسه: هل رسالته لن تكن واضحة بالقدر الكافي؟.

2- **الاستماع اليقظ**: ويتحقق عندما تتأكد من وضوح الرسالة، عندما يعطي المستمع تغذية مرتدة (راجعة) باستمرار كعلامة على فهم الرسالة من خلال تفاعلات لا لفظية (ابتسامة، إشارات، إيماءات، انتباه مستمر) أو من خلال تفاعلات لفظية، مثل تعليقات لفظية بسيطة قصيرة، مثل (نعم، صحيح، لا، تماماً) ويمكن أن نستعين ببعض الاستجابات اللفظية كالأسئلة القصيرة،

وذلك من أجل فحص الانطباع المتواجد لدى المستقبل عن مدى فهمه للرسالة، الأسئلة القصيرة هنا تعد جزءاً من الاستماع اليقظ، فهي تساعد الفرد على التأكد من

قدرته على فهم الرسالة، وتشجع المرسل على استمراره في توجيه الرسالة، ومن الأسئلة القصيرة التي يمكن أن تستخدم في حالة الاستماع اليقظ (أين حدث هذا؟ هل كان بالأمس، كما ذكرت صباحا؟ هل هذا ما حدث تماما أم هناك أحداث أخرى تتابعت على هذا الموقف؟....).

فالمستمع اليقظ هنا يشجع المرسل على توضيح الرسالة والتأكيد على جوابها، وهناك شكل آخر من أشكال الاستماع اليقظ، وهو إعادة بعض كلمات أثناء الاستماع للرسالة، أو إعطاء وصف لبعض الأحداث أو الأشخاص الذين يتم تناولها بالحديث، مثل (موقف سيئ، ذكاء، أو دهاء) فهنا تطلق الصفات على إحداث الرسالة، كما وصلت من المرسل، وبما تعكس تفكيره ومشاعره، وفي هذه الحالة يتضح إذا كانت الرسالة مفهومة تماماً أو على المرسل أن يعيد توضيح جوانبها مره أخرى في ضوء ما وصل إليه من المستقبل، حتى يصل الاثنان في النهاية إلى نفس الفهم للرسالة.

الفصل الرابع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الفصل الرابع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

مفهوم نظم المعلومات

هو النظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من اجل تحقيق هدف معين، ويتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تتكون بشكل أساسي من البيانات والتعليمات التي يتم معالجتها من خلال افراد او حواسيب وتحويلها الى مخرجات للنظام، كنتائج تقدم إلى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، اجراءات وحلول، ويستلم النظام التغذية العكسية لضبط النظام او مراقبته.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتستخدم احيانا كبديل لنظم المعلومات)، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها الى المستفيدين على الاساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي اثبتت محدوديتها وعجزها عن انجاز هذه المهمة على النحو المطلوب بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد، والبيانات، والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من اجل الوصول الى اهداف المنظمة، وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق اهداف ادارة المعلومات، وبنفس الاتجاه يذهب (Turban) إذ يعرفها بأنها الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية ،البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى.

أو هي مجموعة من الادوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها شكل الكتروني، سواء اكانت بشكل نص او صوت او صورة او فيديو، وذلك باستخدام الحاسوب.

ويعبر عنها (Laudon & Laudon) بأنها المكونات المادية للحاسوب، والبرامجيات، البيانات وتقانة الخزن وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنلوجيا المعلومات للمنظمة.

ومن ذلك نجد ان مفهوم تكنلوجيا المعلومات والاتصالات تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصلات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات وخزنها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية).

أهمية تكنولوجيا المعلومات في ادارة الاعمال

تؤدي تكنلوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير ادارة الإعمال، وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل، ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها:

1. تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
2. تساعد على زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الادارات.
3. تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
4. تساعد على توفير الوقت خاصة للادارة العليا والتفرغ لواجبات اكثر اهمية.
5. تساعد على تقليص حجم التنظيمات الادارية.

استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ينظر إلى نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كأي جزء آخر من الاعمال كالتسويق، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية، والذي يجب ان ينفذ بكفاءة

وفاعلية من اجل ديمومة المنظمة واعمالها، ويمكن لها ايضاً من توفير ميزة تنافسية استراتيجية إذا ما تم أدارتها بصورة ذكية، وهذا مايو فر طريقة أو مدخل لتطوير استراتيجيات نظم المعلومات المستمدة، والمتكاملة مع المكونات الاخرى لاستراتيجية الاعمال، وتقوم المنظمة بتطوير استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد الاثر المحتمل أولاً، ثم تقويم المعلومات والنظم المطلوبة لاتمام الاستراتيجية، ومن ثم تحديد مدى افضلية اتمام نظم المعلومات عن طريق التكنولوجيا.

تصنيف أنظمة المعلومات

إن من المفيد تصنيف أنظمة المعلومات ضمن مجموعات تتقاسم نفس الخصائص المتشابهة، وذلك يساعد في تعيين مختلف أنواع أنظمة المعلومات الموجودة في المنظمة والعمل على تكاملها، ويمكن تصنيف نظم المعلومات بعدة طرق حسب مستويات التنظيم او حسب الوظائف الاساسية او الدعم المقدم وبنية نظام المعلومات والجدول يبين أهم التصنيفات.

ت	أساس التصنيف	أنواع نظم المعلومات
1	الهيكل-التنظيمي organizational structure	▪ أنظمة معلومات الاقسام. ▪ انظمة معلومات المؤسسة. ▪ انظمة معلومات بين المؤسسات.
2	معمارية النظام System Architecture	▪ النظام المستند الى حاسوب رئيسي. ▪ النظام المستند الى حاسوب شخصي منفرد. ▪ النظام المستند الى حاسوب موزع (شبكي).
3	النشاطات-العملياتية operational activities	▪ أنظمة معالجة العمليات الاجرائية. ▪ انظمة معلومات الادارة. ▪ الانظمة الاستراتيجية.
4	الأنظمة الداعمة support system	▪ نظام معالجة المبادلات التجارية.

ت	أساس التصنيف	أنواع نظم المعلومات
		▪ نظام معلومات الادارة. ▪ نظام اتمتة المكاتب. ▪ نظام دعم القرار. ▪ نظام دعم المدراء التنفيذيين. ▪ نظام دعم المجموعة. ▪ انظمة الدعم الفكري.
5	الوظـائف_الرئيـسية major function	▪ نظم معلومات التسويق. ▪ نظم معلومات العمليات. ▪ نظم معلومات التحويل. ▪ نظم معلومات المحاسبة. ▪ نظم معلومات موارد بشرية.
6	التسلسل على طول خط الهيكل التنظيمي	▪ أنظمة الإدارة العامة. ▪ انظمة الفروع(القطاعات). ▪ انظمة الاقسام. ▪ وحدات التشغيل. ▪ الموظفين العاملين.

تصنيف نظم المعلومات في المنظمة

مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتأثر كفاءة وفاعلية نظام المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة، والقدرة على أدارتها وتشغيلها، وتتضمن بشكل عام من خمسة مكونات أساسية هي:

أ - المكونات المادية (الأجهزة):

تتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات، وتتكون من:

1- وحدات الإدخال input units: هي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم، وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفارة، قارئ الحروف الضوئي، عصام التحكم اليدوي، وغيرها.

2- وحدة المعالجة المركزية: تمثل هذه الوحدة الجزء الرئيس من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

3- وحدة الإخراج(output units): تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية الى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن منها واهم هذه الوسائل الشائع، الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، الوسائل المغنطة، المصغرات الفيلمية والمخرجات الصوتية.

4- وحدة الذاكرة الثانوية / المساعدة (Auxiliary/ Backing storage): تستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم اضافة الذاكرة الثانوية، ومن لهم الوسائط الشائعة هي الأشرطة المغناطيسي والأقراص المغناطيسية.

ب- البرمجيات The software

هو عبارة عن جميع المجموعات التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات والتي يمكن تصنيفها الى:

1- **نظام البرمجيات**: مثل برامج نظام التشغيل، والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب.

2- **تطبيقات البرمجيات**: هي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي(بواسطة المستخدم النهائي)، مثل برنامج التخزين، برنامج الرواتب وبرنامج معالجة الكلمات.

ج-الاتصالات Communications:

يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة المتطورة، وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، ويتضمن مفهوم الاتصالات شبكات الاتصالات والمحطات ومعالجات الاتصالات وبعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة والبنية التحتية للاتصالات، ويعرفها (السالمي والدباغ) هي التركيبة التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات، من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتشمل الاتصالات، الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، القمار الاصطناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية، أجهزة ربط الشبكات، وتعد الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) إحدى شبكات الاتصال العالمية.

د- البيانات Data:

تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل على معنى معين وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها، ويمكن آن تأخذ البيانات عدة أشكال لهمها، هي:

- البيانات العددية الهجائية: التي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية.
- البيانات النصية: التي تستعمل في الاتصالات الكتابية.
- البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية، وما شابهها.

- الصوتية كصوت الإنسان.

و- الأفرادpeople:

هم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين للنظام، ويكاد يتفق اغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على اهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق اهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب اغلب حالات الفشل في النظام، ويمكن تصنيفهم إلى:

1- **المتخصصون**: من محللين ومصممي النظم، المبرمجين،مخصصو تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.

2- **الإداريون**: يشارك في إدارة النظام، سؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات، مدراء ومستهلكين.

إدارة المعرفة

مفهوم المعرفة

لقد أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعرفة او عصر ثورة المعرفة بعد ان تداخلت انواع المعرفة، ومجالاتها في جميع الجوانب الحياتية المعاصرة، ولم يرد لفظ المعرفة في القران الكريم بل وردت له اشتقاقات كثيرة تعبر عن فعلاً صادراً من الانسان، تعني ادراكاً لشيء بتفكر وتدبر لاثره.

وجاءت بمعنى إدراك الشيء بتفكره وتدبر لأثره ووردت بصيغة عرّف بمعنى بين واعلم، وجاءت المعرفة في المورد بانها علم، دراية، مدى اطلاع شخص او فهمه، ادراك، إطلاع، وتعني المعرفة ايضا فهم واضح، مؤكد لاحد الاشياء وكل ما يدركه او يستوعبه العقل من خبرة عملية ومهارة (new world Dictionary Webster).

وتعتبر المعرفة هي المورد الاساس في المنظمات ومرتكز لانشطة المنظمة في اتخاذ القرارات الذكية، التنبؤ، التصميم، التخطيط، التشخيص وكافة الاحكام الحدسية، وهي تعبير عن (الحقائق، المصطلحات الفنية، التصنيفات، التقنيات المحدودة، القوانين، النظريات، حسابات واحصائيات بسيطة، (Collis & Hussey) وتتوقف المعرفة على البيانات او المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لتصبح قادرة على توصيل الفهم، التجربة، التعلم المتراكم، والخبرة عند تطبيقها على مشكله جارية أو نشاط.

وتختلف المعرفة عن البيانات والمعلومات لان العامل الانساني يشكل في المعرفة عنصر اساسي فالكتب تحتوي على مجموعة من المعلومات التي تصبح معرفة عندما يستوعبها الفرد ويضعها في الاستخدام، كما إن المعرفة هي الاستنتاج الذي يستمد من المعلومات المترابطة مع المعلومات الاخرى ومناظرتها، كما هو معروف (as already known)، وتعبر المعرفة عن تجارب الفرد المؤثرة في تفكيره، ولذلك فإننا نجدها في الاعمال الحرفية، وكذلك في الصناعات المتقدمة جداً.

وتمثل أيضاً (بطاقة بشرية لطلب وهيكلة المعلومات)، وهي بذلك تعتبر احدى المكونات الثلاثة لذاكرة المنظمة، بالاضافة الى البيانات والمعلومات، واصبحت المعرفة اليوم مصدر من مصادر الثروة للمنظمة والاقتصاد، وأحد عوامل الإنتاج الذي يضاف الى الارض والعمل وراس المال، وهناك من يذهب ابعد من ذلك باعتبارها المورد الاساسي في عصرنا الحالي.

مفهوم إدارة المعرفة

إن معرفة المنظمة والمؤسسات لاتعبر عن تكتيكات وعلوم مادية ملموسة، وإنما هي تعبير عن جميع المظاهر السلوكية لهذه المؤسسات، ومن الباحثين من يؤكد على ان قيمة مؤسسات اليوم تكمن في موجوداتها غير المادية وان الخاصية الرئيسية لهذه المؤسسات تكمن في ادارتها لهذه الموارد والذي يتمثل بادارة المعرفة التي تمتلكها.

ويقصد بادارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينها (Nohaka) ويركز (Turbanl) على مفهوم المعرفة من خلال عملياتها هي عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة واداة قاعدة معرفة المنظمة لخزن المعرفة، والافادة من مشاركة المعرفة لتطبيقها بفاعلية، وبنفس الاتجاه يرى (Laudon & Laudon) بانها مجموعة من العمليات تطور في المنظمة لابتكار، تجميع، خزن، صيانة، وتطبيق معرفة المنظمة.

واعتبرها آخرون بانها احدى القابليات التي تمتلكها المنظمة للقيام ببعض الانشطة، اي هي قابلية المنظمة لابتكار وتكوين وضم ومشاركة المعرفة بين افرادها، ويتجه باحثون آخرون الى مسؤولية ادارة المعرفة بإدارة راس المال الفكري للمنظمة باعتبارها مصطلح يشير الى إدارة الموجودات الفكرية للمنظمة راس المال الفكري، لارتباط المعرفة بالعنصر الانساني واستقرارها في أذهانهم، ويمكن القول بان اداة المعرفة مسؤولة عن ادارة راس المال الفكري في المنظمة من خلال القيام بمجموعة من العمليات لابتكار، وتكوين وضم ومشاركة المعرفة بين افرادها.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحتاج منظمات اليوم الى الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية، وذلك نظراً للتغيرات السريعة والغير متوقعة الاقتصادية منها والاجتماعية والتكنلوجية والتنافسية، ومن اجل ان تتمكن النظمة من تحقيق النجاح والبقاء في هذة البيئة يتوجب عليها اتخاذ خطوات مبتكرة (اضافة الى اجراءتها التقليدية) والاستعانة بأدوات تكنلوجيا المعلومات لتسهيل نشاطاتها وعملياتها.

مفهوم نظم المعلومات Information Systems

هو النظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من اجل تحقيق هدف معين، ويتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تتكون بشكل أساسي من البيانات والتعليمات التي يتم معالجتها من خلال افراد او حواسيب، وتحويلها

الى مخرجات للنظام كنتائج تقدم إلى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، اجراءات وحلول، ويستلم النظام التغذية العكسية لضبط النظام او مراقبته.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)

هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتستخدم احيانا كبديل لنظم المعلومات) وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات، وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها الى المستفيدين على الاساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي اثبتت محدوديتها وعجزها عن انجاز هذه المهمة على النحو المطلوب، بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد، والبيانات، والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من اجل الوصول الى اهداف المنظمة، وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق اهداف ادارة المعلومات، كذلك فأن الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية ،البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى.

أما (الزعبي) فينظر إليها بأنها مجموعة من الادوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها، ونقلها شكل الكتروني، سواء اكانت بشكل نص او صوت او صورة او فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.

ويعبر عنها (Laudon & Laudon) بأنها المكونات المادية للحاسوب، والبرامجيات، البيانات وتقانة الخزن، وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنلوجيا المعلومات للمنظمة.

من ذلك نجد ان مفهوم تكنلوجيا المعلومات والاتصالات تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصلات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات وخزنها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية).

الفصل الخامس

ادارة الاتصال في الندوة والاجتماعات

الفصل الخامس

ادارة الاتصال في الندوة والاجتماعات

أولاً : ادارة الاتصال في ادارة الندوة:

مفهوم الندوة

هي اجتماعَ مجموعةٍ من المتخصّصين أو المهتمين بأمر معيّن في مكان محدّد، وزمان محدد لمناقشة موضوع ما في مجال علمي، أو أدبي، أو اجتماعي، أو غير ذلك.

عناصر الندوة

1- موضوع الندوة.

يقصد به طرح مشكلة علمية، أو قضية طبية، أو فلسفية، أو أدبية نقدية بهدف حلها.

2- مدير الندوة:

هوالمقرر الذي يدير فقرات الندوة ويربط بينها

ويجب أن يتمتع بالمعايير التالية:

- إعطاؤه الحرية في إبداء الآراء.
- يحسن تجهيز المكان والوسائل المعينة.
- ذا خبرة في تقديم إدارة الندوات.
- على اطلاع جيد بالموضوع الذي سيديره في الندوة.
- تحضير الربط بين الفقرات.
- يتسم بسعة الصدر.
- حريص علي تحقيق أهداف الندوة.
- رد الحاضرين إلي صلب الموضوع، كلما ابتعدوا عنه.
- القدرة علي التلخيص واستخلاص النتائج.
- متخصصاً في نوع الندوة.

- الترتيب المسبق مع المحاضرين.

3- الأعضاء المشاركون في الندوة:

يقصد بالمشارك المختصين والأكاديميين، ومن لهم علاقة بموضوع الندوة.

4- الجمهور: هم المهتمين والمتخصصين، ومن لهم علاقة بموضوع الندوة

5- الحوار: هو ما يتصل بموضوع الندوة، ولا يتعدى حدوده .

محاور الندوة، وأسباب نجاحها

ان للندوة محاور أساسية هي:

1. موضوع الندوة، مدير الندوة.
2. الأعضاء المشاركون في الندوة.
3. الجمهور.

أنواع الندوات

ان الندوة قد تكون مفتوحة تضم الأعضاء المشاركين، ومدير الندوة فقط، والجمهور، وقد تكون مغلقة دون جمهور، ويُكتفى فقط بمدير الندوة والأعضاء المشاركين:

1- الندوة المغلقة:

هي نوعان:

1) الندوة البحثية:

فيها يقدّم كل عضو بحثاً يخضع للمناقشة بعد إلقائه، وهذا البحث يُعَدُّ سلفاً. وتكون مهمة مدير الندوة تنظيم إلقاء البحوث، وإدارة الحوار، وموضوع الندوة البحثية المغلقة يكون تخصّصياً يقتصر على المتخصصين في موضوع الندوة، وعادةً تكون الجهة الداعية إلى هذه الندوة علمية، أو مؤسسة ثقافية، أو منظمة دولية متخصصة، وتُنشر الأبحاث بعد انتهاء الندوة.

2) الندوة الاستجوابية:

تقوم على طرح الأسئلة والإجابة عنها، ويكون دور مدير الندوة هو المسؤول عن كل مايرد فيها، فهو الذي يختار الأسئلة ويصوغها، ويضع أسئلة جديدة، ويشير إلى المشكلات التي تحتاج إلى إيضاح، ويجب أن يكون المدير متخصصاً بموضوع الندوة، وله مهارة في إدارة الحوار والسيطرة عليه، أما موضوع الندوة الاستجوابية فغالباً ما يكون عاماً يهم الجمهور.

2- الندوة المفتوحة:

فيها يشارك الجمهور بشكل واسع، فهم لايسألون فقط بل يناقشون، ويطرحون وجهات نظرهم، ويتم ذلك بعد انتهاء الأعضاء من طرح وجهات نظرهم، مثل الندوات التلفزيونية والإذاعية.

كيفية إدارة الندوة

إذا كانت الندوة بحثية فيجب اختيار أعضائها من المتخصصين البارزين، وإبلاغهم مبكراً عن الموضوع ليعدو أبحاثهم، ولابدّ أيضاً من اختيار موضوع الندوة بدقة وعناية لكي يسهم في حل أو طرح مشكلة علمية، أو قضية طبية، أو فلسفية، أو أدبية نقدية، ولا بد من دعم الندوة إعلامياً ونشر نتائجها في الأوساط المختلفة، وتوزيعها على المعاهد العلمية ذات الاختصاص، أو التي تهتم بالموضوع ليتم الإفادة منها.

أما إذا كانت الندوة استجوابية، فلا بد من إعداد المحاور الأساسية للأسئلة التي ستطرح، وتوزّعها على الأعضاء المشاركين، لكي يهيئوا أنفسهم للإجابة عنها حتى لا يُفاجؤوا، أو يُحرجوا، ولابد للمدير من إعداد الأسئلة بدقة، وبأسلوب لا يحتمل التأويل، ولابد من الالتزام بآداب طرح الأسئلة، وعرضها، وعدم التعالي أو التعالم، أو الاستئثار بالحديث، أو تعمّد إحراج المشاركين، ولابد من تحديد الوقت وتوزيعه بشكل عادل، وعدم الخروج عن موضوع الندوة، وعدم مقاطعة المتحدثين.

أما في الندوة المفتوحة فلابد من السيطرة على الموقف، وضبط الأمور لاتساع دائرة الحوار، والمحافظة على النظام واللباقة في التخاطب، وإيقاف المتحدثين المسيئين للمشاركين، أو الذين يسخرون، أو يسفّهون أراء المتحدثين.

تعريفات عامة

عادة ما تستخدم كلمة ْمؤتمرْ وكلمة ْاجتماعْ لوصف نفس الحدث تقريباً، ورغم أنه لا توجد مصطلحات معيارية لتعريف مختلف أنماط التجمعات، إلا أنالمعاني التالية تلقي قبولاً عاماً لدى العديدين من المهتمين بمجال الفعاليات، وفيما يلي توصيف للمصطلحات التي تندرج تحت الفعاليات :

1- **مؤتمر**: هذا المصطلحيعني الحدث الأكبر عادة، ربما لمئات بل لآلاف الأشخاص، وتستمر المؤتمرات أحياناًلعدة أيام وقد تتضمن برامج اجتماعية متشعبة ومعارض، ويشمل الكثير من المؤتمراتالكبرى أعضاء من مختلف أنحاء العالم، ويتم فيها بحث القضايا ذات الاهتمام المحليوالعالمي .

2- **اجتماع**: هي كلمة تعني عادة حدثاً أصغير بكثير، ويضم غالباً عدداًمحدوداً من المديرين يناقشون شؤون العمل في غرفة اجتماعات، غير أن كلمة اجتماع قدتستخدم في سياق أشمل لوصف المؤتمرات والاجتماعات والندوات جميعاً.

3- **ندوة**: يستخدم هذا المصطلح لوصف تجمعات يتراوح حجمها من صغير إلى متوسط ويتراوح عدد الحضور فيها من نحو (12) إلى (150) شخصاً، وتنعقد الندواتعادة لفترة يوم واحد أو يومين بهدف تثقيف الحضور وتزويدهم بالمعلومات .

4- **حلقة نقاش**: تقترب في معناها من الندوة إلا أن حلقة النقاش أقلميلاً نحو الرسميات، لأن تدفق المعلومات فيها يأخذ اتجاهين، وعلى كل فإن التعريفالوارد بقاموس اكسفورد الإنجليزي بأن حلقة النقاش هي عبارة عن (حفلة عقب العشاءيتخللها النقاش) وهو لا يعد تعريفاً دقيقاً بالنسبة للبعض.

5- **ورشة عمل**: تجمع يماثل حلقة النقاش، كما يشمل عدداً قليلاً من الحضورلمناقشة مواضيع محددة، وتبادل الآراء، أو حل معضلات بعينها. ويمكن ملاحظة الفرق بينورشة العمل وحلقة النقاش من حيث جهة تدفق المعلومات فيما بين كافة المشاركين، أما الندوة فتصدر المعلومات أساساً من المنصة وتوجه إلى الحضور، وأخيراً الاجتماع، والذي تتم الدعوة له عادة لمناقشة مواضيع، والوصول إلى قرارات جماعية بشأنها.

6- **معرض**: المعرض هو عبارة عن مكان خاص يتم خلاله دعوة الشركات لعرضمنتجاتها، وتساهم المعارض بشكل فعال في النمو الاقتصادي للبلدان المختلفة، ففضلاً عن التعريف بالمتجات والتقاء المستثمرين فالمعارض تمثل دخلاً سياحياً، وفرص عملدائمة ومؤقتة، بالإضافة إلى الإيرادات المرتفعة للمنظمين والدول المحتضنة.

7- **برامج تدريبية**: هنالك الكثير من الناس لا يدرجون برامج التدريبمع المؤتمرات والاجتماعات، غير أنها تتطلب نفس القدر من التخطيط الدقيق المتأني كمافي العديد من التجمعات الأخرى، ويتألف البرامج التدريبي عادة من (15) إلى (20) مديراً أو مسؤولاً، ويستمر مثلاً لخمسة أيام من العمل، ونظراً للنقص الكبير في المراكز المتخصصة الدائمة للبرامج التدريبيةـ فإن معظمها يتم في الفنادق.

إدارة الندوات

تشمل إدارة الندوات ما يلي:

1) ادارة الندوة البحثية:

من أهم الأمور لإدارتها:

- اختيار موضوع الندوة.
- اختيار أعضائها من المتخصصين البارزين.

- دعم الندوة إعلامياً ونشر نتائجها في الأوساط المختلفة، وتوزيعها على المعاهد العلمية ذات الاختصاص

أو التي تهتم بالموضوع ليتم الاستفادة منها.

- إبلاغهم مبكراً عن الموضوع ليعُدّو أبحاثهم.
- تنظيم إلقاء البحوث من قبل مدير الندوة.

2) **إدارة الندوة الاستجوابية:**

من أهم الأمور لإدارتها:

- الالتزام بآداب طرح الأسئلة، وعرضها، وعدم التعالي أو التعالم، أو الاستئثار بالحديث، أو تعمّد إحراج المشاركين.
- يشير مدير الندوة إلى المشكلات التي تحتاج إلى إيضاح.
- يكون المدير متخصصاً بموضوع الندوة، وله مهارة في إدارة الحوار والسيطرة عليه.
- إعداد المحاور الأساسية للأسئلة التي ستطرح، وتوزيعها على الأعضاء المشاركين لكي يهيئوا أنفسهم للإجابة عنها حتى لا يُفاجئوا، أو يُحرجوا.
- يختار مدير الندوة الأسئلة ويصوغها بدقة وبأسلوب لا يحتمل التأويل.
- تحديد الوقت وتوزيعه بشكل عادل، وعدم الخروج عن موضوع الندوة، وعدم مقاطعة المتحدثين.

3) **ادارة الندوة المفتوحة:**

من أهم الأمور لإدارتها:

- ضبط الأمور لاتساع دائرة الحوار المحافظة على النظام واللياقة في التخاطب.
- السيطرة على الموقف.
- إيقاف المتحدثين المسيئين للمشاركين، أو الذين يسخرون، أو يسفّهون أراء المتحدثين.

كيف نعد ندوة

1- تحديد موضوع الندوة، والإعلان المناسب عن الندوة مثل الملصقات أو اللوحات في أماكن بارزة.

2- تحديد المتحدثين.

3- تحديد الفئة المستهدفة.

4- تحديد الموعد والمكان والإمكانيات اللازمة.

5- دعوة المستهدفين والمتحدثين.

6- توثيق الندوة من حيث الفوتوغرافيا أو الفيديو.

7- تقرير عن الندوة.

8- التوصيات عن الندوات.

9- متابعة تنفيذ الندوة.

10- التغذية الراجعة أو قياس مردود الندوة.

متطلبات الإعداد للندوة وتنظيم مراحلها

ينبغي أن نراعي العديد من الأمور والاعتبارات المرتبطة بنشاط الندوة وحجمها وتوقيتها:

1- مستوى الندوة (حدودها): الندوة المحلية، الندوة الإقليمية، الندوة العالمية.

2- التوقيت: منها ما تنعقد بصفة دورية، ومنها ما تنعقد بصورة مفاجئة .

3- الخبرة: يعني مدى تمرس الجهة في تنظيم الندوات .

4- الحضور: ندوة واسعة الحضور، غير ندوة محدودة الحضور.

مراحل الندوة

تمر الندوة بثلاث مراحل متلاحقة هي:

1- مرحلة الإعداد أو ما قبل الندوة.

2- مرحلة الإنجاز أو أثناء الندوة.

3- مرحلة التقويم أو ما بعد الندوة.

أولا: مرحلة الأعداد:

هي المرحلة الأطوال في زمن الندوة، وتعتمد الندوة في نجاحها على التحضير الجيد لهذه المرحلة، تتضمن مرحلة الأعداد عدة خطوات يمكن إجمالها في مجموعتين هما:

أ- الإعداد الفني، ويتضمن الخطوات التالية:

أ. حصر حاجات المجال المرتبط بالندوة.

ب. ترتيب هذه الحاجات ترتيبا منطقيا، تبويبها حسب المحاور.

ت. تخصيص الندوة لقضية واحدة أو قضيتين.

ث. ضبط المحتويات (الموضوعات).

ج. تحديد الأهداف المقصودة من وراء العملية.

ب- الإعداد المادي، والذي يتطلب تكوين اللجان الرئيسية والفرعية التالية:

اولاً: اللجان الرئيسية، وتشمل:

- **اللجنة العليا للندوة** أو لجنة الإشراف على الندوة: تكون برئاسة المسؤول الأول في الجهة المنظمة الندوة، وأهم أعمالها إقرار خطة المؤتمر واعتماد أهدافه، وتلقى تقارير اللجان الأخرى عن أعمالها، والتنسيق بينها.

-**اللجنة التحضيرية**: حيث تتولى إعداد خطة الندوة (وقت انعقادها ومكانها وميزانياتها التقديرية)، ورفع التشكيل المقترح للجان الأخرى إلي اللجنة العليا، وتحديد مهامها ومتابعة أعمالها، واقتراح ومكافآتها ورفع تقارير دورية للجنة العليا عما تم إنجازه من أعمال، وترشيح رؤساء وأعضاء اللجان.

ثانياً: اللجان الفرعية وتتفرع إلى لجان علمية وفنية وإدارية:

- اللجان العلمية، وتشمل لجنة تحديد المحاور والموضوعات، لجنة فحص وتقويم البحوث، لجنة التوصيات، ولجنة الكتاب الوثائقى والإعلامي.
- **اللجان الفنية**، وتشمل لجنة طباعة البحوث ومطبوعات الندوة، لجنة تنظيم قاعة-الندوات، لجنة الترجمة، لجنة تسجيل المشاركين، لجنة الإعلام والإنترنت، ولجنة المتابعة.
- **اللجان الإدارية**، وتشمل لجنة استقبال رؤساء الوفود (للندوات السياسية، والكبيرة)، لجنة العلاقات والمراسم (للندوات العادية)، لجنة الإسكان، لجنة الإعاشة، لجنة التنقلات، لجنة ترتيب الحجوزات، اللجنة المالية، لجنة السكرتارية والحفظ، ولجنة الاتصال بمقر الندوة.

مفهوم لجنة الاتصال بمقر الندوة

هي اللجنة التي تفيد في توحيد الاتصال بإدارة المقر، ونقل متطلبات اللجان التي ستنتقل إليه قبل انعقاد الندوة مباشرة، بحيث تكون حلقة الوصل بين مختلف اللجان، وإدارة مقر الندوة التي سيسهل الحصول على الرد على استفساراتها من جهة واحدة بدلاً من عدة لجان.

متطلبات التنسيق بين اللجان

1. تحديد أهداف ومهام كل لجنة بوضوح تام، ومناقشتها عند إعدادها مع الرئيس المرشح لها.
2. يدرس كل رئيس مهام اللجان الأخرى.
3. التدرج فى ساعات العمل، خاصة إذا كانت الفترة بين تكوين اللجان وانعقاد الندوة طويلة.

4. إجراء اجتماعات دورية لكل لجنة، ولرؤساء اللجان مع لجنة الإشراف أو اللجنة التحضيرية.
5. وضع أسماء إحتياطية لكل لجنة لمواجهة احتمال زيادة أعباء العمل.
6. رسم خطة لتوجيه جهود عدد من أعضاء اللجان التي تنتهي أعمالها قبل انعقاد الندوة، مثل لجنة طباعة البحوث أو لجنة فحص، وتقويم البحوث.
7. توزيع برنامج الندوة علي اللجان قبل فترة مناسبة من تاريخ انعقاده لدراسته، وتحديد ما هو مطلوب منها بشأنه.
8. منح كل لجنة عاملة أثناء الندوة مجموعة من مطبوعاته وهداياه ووضع أسس توزيعها عن طريقها.
9. أن يتناسب عدد أعضاء كل لجنة مع مهامها.
10. وضع ضوابط الاستعانة فى لجان الندوة بأفراد من خارج الجهة المنظمة له.
11. إيضاح أسس تقويم أداء اللجان مقدماً، وصرف المكافآت لأعضائها.

وعموماً يمكن أن نوجز خطوات مرحلة الإعداد اعتماداً على الأسئلة التالية:

- لماذا؟ (التحديد الدقيق للأهداف).
- ماذا؟ (اختيار الموضوعات).
- كيف؟ (اختيار طرق التنشيط).
- أين؟ (اختيار مكان تنفيذ الندوة).
- متى؟ (اختيار تاريخ الإنجاز).
- من؟ (انتقاء المعنيين بالندوة من مشاركين ومؤطرين).

ثانياً: مرحلة الإنجاز:

نعني بها مرحلة التنفيذ الفعلي للندوة بحضور كل المعنيين بالندوة، ويمكن أن نلخص الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة، والشروط المصاحبة لها في ما يلي:

1. تقديم العروض وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة لها.
2. الافتتاح، وما يصاحبه من ترحاب، وتقديم للمشاركين.

3. التذكير بالبرنامج.
4. احترام طرق العمل، وعدم الخروج عن المضامين (المحتويات).
5. توزيع الوثائق (نشرات – ملخصات العروض – بيبوغرافيا...)
6. تعديل البرامج عند الضرورة القصوى.
7. تعيين مقرر.

ثالثاً: مرحلة التقويم:

ان مرحلة التقويم هذه تهدف إلى تحقيق جملة من الأغراض منها:

1. مساعدة المشرف (أو المشرفين) على تعديل أو تحسين أو توجيه العملية لتصبح أكثر فعالية، وذلك بالاعتماد على الملاحظات والاقتراحات التي يقدمها المشاركون كتابياً.
2. حصر حاجات المتلقين من حيث ما ينبغي أن يراعى دراسته في الندوات اللاحقة.
3. تلبية الرغبة التي تتولد عند المتلقين في الافصاح عن درجة رضاهم في بلوغ الأهداف المنشودة.
4. تأكد الهيئات الرسمية من أن الندوة تنتج عنها فعلا بعض التغيرات في سلوكيات المتلقي.

ويتم تقويم الندوة في فترتين:

- **الأولى**: تنجز في نهاية الندوة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه التقويم العاجل، وفيه يعطي المشارك انطباعه من حيث درجة رضاه وقدرته على استثمار ما قدم له خلال الندوة، وكذلك حاجاته المستقبلية.
- **الثانية**: تجري بعد مرور أكثر من أسبوعين من عقد الندوة، على أن يرسل الاستبيان عن طريق البريد.

عوامل نجاح الندوة

1- الإعداد الجيد من حيث:

- اختيار الموضوع
- توزيع الأدوار بين الأعضاء والرئيس.
- تحديد الزمن، ومقر الندوة.
- وجود لجنة للاتصال بمقر الندوة.

2- الحرص على إبراز النقاط الرئيسية في الندوة وتلخيصها.

3- ضبط الزمن المقرر لكل متحدث.

4- ينبغي على المشرفين على الندوة اعتماد جملة من الأساليب في العمل، نذكر منها:

ا) **الوضوح**: أي أن تكون أهداف الندوة واضحة في أذهان المتلقين.

ب) **الانضباط**: حيث ترتبط باحترام المواعيد، خلال أنشطة الندوة، بحيث يبدأ النشاط في حينه، وينتهي في الوقت المقرر له.

ج) **التنظيم**: بحيث يعي كل مشارك المهمة المسندة إليه، ويعمل على تنفيذها في المكان والزمان المعينين لها.

د) **الكفاءة**: بحيث يشعر المتلقي خلال الندوة، أنه فعلاً يكتسب معارف أو مهارات أو مواقف لا خبرة له بها فيما سبق، و هذا بطبيعة الحال لن يحدث إلا إذا كان المشاركون من ذوي الكفاءة المطلوبة.

هـ) **التنشيط**: إن أسلوب التنشيط التعاوني يُمكن المتلقين من الاندماج في نشاطات الندوة عن طواعية.

وقبل نهاية الندوة هناك أمرين مهمين لابد من ختام الندوة بهما :

1. **الكتاب الوثائقي والإعلامي:**

بعد انتهاء الندوة، من المفضل جمع جميع وثائقه ابتداءً من صدور الموافقة عليه، إلى تحديد أهدافه ومحاوره وموضوعاته وتاريخه، وأيضاً اللجان المشكلة له، والمشاركون له

وفعالياته طبقاً لبرنامجه، وحفلة الافتتاح والختام وتوصياته وأصدائه على مختلف الأصعدة خاصة الإعلامية مع الصور المناسبة، والإخراج المتميز، وحبذا ألا يتأخر صدوره عن انتهاء فعاليات الندوة.

2. متابعة الندوة:

في حالات كثيرة ينتهي دور الندوة بعد صدور توصياتها، وتتلقى الجهات المنظمة لها التهاني على نجاحها، والأوجب أن تتلقى الجهات المنظمة التهاني حين يتم تنفيذ توصياتها.

ثانياً: ادارة الاتصال في ادارة الاجتماعات:

مفهوم الاجتماعات

يعرف العثيمين الاجتماعات بأنها عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد، وآخرون التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن، ويرضى غالبية الأعضاء.

أنواع الاجتماعات

يشير كل من العثيمين، والسيد وآخرون، وكينان إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات، وتصنيفاتها:

1- من حيث المدة أو الزمن:

أ- **اجتماعات دورية**: هي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي، ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب- **اجتماعات غير دورية**: هي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

2- من حيث الشكل:

أ- **اجتماعات رسمية**: هي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب- **اجتماعات غير رسمية**: هي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

3- من حيث المستوى:

أ- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ب- اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

ج- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص، مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

أهمية الاجتماعات

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية ، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين، والسيد وآخرون، في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

1- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.

2- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

3- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

4- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

5- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة، وتجربة (التدريب).

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير كل من كينان، والسيد وآخرون إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل، واشتمال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

نشاط:

أجب على كل فقرة من فقرات التمرين التالي(فقط)عندما يطلب منك المدرب ذلك؟ علماً أن إجابة الفقرة الأخيرة ومناقشة التمرين سوف تكون في نهاية الجلسة التدريبية:

أ) حدد ثلاثة مواضيع يمكن من أجل كل واحد منها أن تعقد اجتماع لديك في المدرسة؟

-............................ .

-............................ .

-............................ .

ب) أختر أهم المواضيع السابقة من وجهة نظرك، ثم حدد من سوف تدعيه لحضور الاجتماع؟

1-.................................. .

2-.................................. .

3-.................................. .

4-.................................. .

5-.................................. .

6-.................................. .

7-.................................. .

8-.................................. .

ج) قم بإعداد جدول أعمال للاجتماع (توفيراً للوقت لا داعي لتكرار أي معلومات سابقة):

1-.. .

2-.. .

3-.. .

4-.. .

5-.. .

6-.. .

7-.. .

د) هل يمكنك تحديد أهم النتائج التي سوف يتم التوصل لها من الاجتماع؟

- نعم ☐ لا ☐ أخرى تبين

- أذكر مبررات إجابتك؟

أ).. .

ب) ....

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات ذكرها السيد وآخرون، وتلك الأمور أو الخطوات هي:

1- تحديد الهدف من الاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع):

لقد بين كينان إن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، ولكن مع ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معاً يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوباً معتاداً في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ويوضح السيد ، وآخرون، وجود عدة أهداف للاجتماعات، مثل طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات .... الخ.

ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقاً قبل الاجتماع، ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف؟

2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه):

يجب على المدير المسؤول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وان يتأكد كما أوضح السيد، وآخرون، من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها يلي:

أ)أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع

ب)أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.

ج) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

د) أن يكون قادرا على العمل الجماعي.

ه) ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.

و) ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعياً).

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات (التي سبق ذكرها أو سيرد ذكرها لاحقاً) وأن يكون فعالاً، والرئيس الفعال، هو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية.

وتفيد هذه الخطوة السابقة، كما أشار السيد، وآخرون في عدة أمور أهمها إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي، وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد، واختيار وترتيب مكان الاجتماع.

3- إعداد جدول أعمال الاجتماع (رئيس الاجتماع والسكرتير):

ام لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إنجاح الاجتماع، ونظرا لذلك فإن كينان يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما يؤكد على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقاً لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:

أ) الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ب) مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركين عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

ج) العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين).

د) اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحا والساعة الثانية عشرة ظهراً أو إذا تناولوا غذاء خفيفاً بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساء).

4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس):

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، ومن تلك العوامل كما أشار كل من كينان، السيد وآخرون وتلك العوامل هي: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة

والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين.

وبخصوص شكل الاجتماع يشير السيد، وآخرون إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وان انسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

5- **إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع:**

(سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)، ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة اثناء الانعقاد الاجتماع:

هي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم، وتنفيذها على الوجه المطلوب.

أولاً: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

1- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
2- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
3- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
4- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
5- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
6- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

7- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد، إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

8- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.

9- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:

أ) **تشكيل الاجتماع**: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب) **المرحلة العاصفة**: مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

ج) **مرحلة التطبيع**: مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

د) **مرحلة الأداء**: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

3- **افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية**: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين،

والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.

7- توجيه النقاش، ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة.... الخ).

8- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين، وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.

10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي.... الخ).

11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد:

هي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، يتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر، كما أشار كل من العثيمين، وكينان، والسيد وآخرون، النقاط التالية:

- اسم رئيس الاجتماع.
- جدول الأعمال.
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.
- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

ويؤكد كينان على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع استعمال صيغة الماضي ، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه، وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء، فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

ثانياً: تقييم الاجتماع:

يؤكد السيد وآخرون، على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض

لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة، والطريقة البسيطة لفعل ذلك، كما أشار كينان، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة، قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك؟ نعم / كلا.
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / كلا.
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / كلا.

ثالثاً: متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.

2- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

الفصل السادس

إعداد وكتابة التقارير

الفصل السادس

إعداد وكتابة التقارير

تعريف الاتصال في إعداد وكتابة التقارير

هي إحدى مهارات الاتصال الإداري، ونقصد بها نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات، أو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال من شخص إلى أخر.

أنواع الاتصال

1. الاتصال الكتابي.
2. الاتصال الشفوي.
3. الاتصال غير اللفظي.

مهارات الاتصال الإداري- الطرق الرئيسية للاتصال

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال الشفوي
• يسهل الرجوع إلية لتحديد المسئوليات • يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل • يضمن نقل بعض المعلومات و الاجوبه لعدد كبير من العاملين	• يوضح ردود الفعل العكسية • مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات • له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية	• يقوي روح التعاون والصداقة • يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج مافي الصدور • يشجع على تبادل الاسئله ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم • يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال الشفوي
▪ مثل: ▪ التقارير، المذكرات ▪ المنشورات، الشكاوي ▪ اللوحات البيانية ▪ وسائل الإيضاح البصرية ▪ الجرائد الحائطية	▪ مثل: ▪ الإيماءات ▪ حركات الوجه ▪ السكوت، الغضب، الانفعال ▪ السلام باليد ▪ الابتسامة	▪ مثل: ▪ المقابلات الشخصية ▪ المكالمات التلفونية ▪ اللجان والاجتماعات والمؤتمرات ▪ المحاضرات

وظائف الاتصال

تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية:

1. نقل الرسالة من طرف إلى آخر.
2. التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم.
3. استقبال البيانات والاحتفاظ بها.
4. تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.
5. التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم وتعديلها.

أهمية الاتصال

1. وسيله هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للانشطه المختلفة للمنظمة.
2. القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات.
3. ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للجمهور والعاملين في المنظمة.
4. الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية.

5. أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.
6. وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المنظمة في مجال توجيه فعالياتهم وتحركاتهم.

أقسام الاتصال

- شفوي أو مكتوب
- لفظي أو غير لفظي
- أفقي أو راسي
- رسمي أم غير رسمي

مهارات الاتصال الإداري، الاتصال المكتوب

يمكن أن يتخذ أشكالا متنوعة، مثل الخطابات والمذكرات والنشرات والأدلة والتقارير أو لوحات الإعلانات.

مميزات الاتصال المكتوب

1. تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع الية في أي وقت.
2. تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
3. فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقه فعالة.
4. تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث، أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.

تعريف التقرير

هو تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الايجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف، وهو نشاط تستطيع أن تمارسه، وهو مجال من مجالات التفكير لعرض وجهة نظرك وأفكارك للآخرين.

ويعرف التقرير بأنه:

- حقائق خاصة بمشكلة معينه، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.
- وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منشات الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه.
- وثقيه تتضمن دراسة لمشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الأفكار والتوصيات.
- عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.
- إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور.
- عرض نتائج بحث، أو دراسة موضوع معين، أو إيجاد حلول لمشكلة ما.

ويختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواءً كان تقرير إداري، فني، طبي،....الخ، وتعتبر التقارير وسيلة اتصال هامه داخل دوائر الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنشاه وقياداتها بفاعلية وكفائه، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنشاه واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر و أراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير، كوسيلة لتقديم توصيات او اقتراحات، وعل ذلك يجب اتباع أسلوب في أعداد وكتابة التقارير.

كما يهدف إلى أن يكون التقرير:

- واضحاً: سهل فهمة واستيعابه.
- موجزاً: بما يكفي لغرض منه.
- كاملاً: يغطي كافة جوانب الموضوع.
- دقيقاً: يحتوي على معلومات صحيحة.

ويعتبر التقرير المكتوب احد أساليب الاتصال في منشات الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في اختصاصه، كما يعتبر بصفه عامه ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية العالية، وهو ما يطلق عليه Effective Human Communications والتي تتلخص في:

- المقابلات الشخصية.
- المحادثة التلفونية.
- التقديم والعرض.
- كتابة التقارير.
- الاجتماعات.
- الاستقصاءات.
- الملاحظه ودراسة العينات.
- الوثائق والمستندات.
- الاستبيان.
- أجهزه الحاسب الآلي.
- أجهزه الفاكس والتلكس.

تهدف أي من هذه الأساليب أما إلى تجميع معلومة أو إلى نقل وتوصيل معلومات، أو الاثنين معاً وهو ما يطلق عليه (الاتصال ذو الاتجاهين)، إلا أن التقرير يعتبر اتصال في اتجاه واحد، حيث يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس تجميع معلومات.

أهمية التقارير

1. الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات، و يمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
   - تبادل المعلومات.
   - معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة.
   - معلومات مرجعية.
   - التوثيق والتسجيل.

التقارير وسيله اتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بتكاليف الإنتاج، ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال في المنشاه، ورغم تنوع وسائل الاتصال داخل دوائر الأعمال، إلا أن التقارير لها أهمية خاصة بين هذه الوسائل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1. تعتبر التقارير مصدراً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
2. تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى، على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.
3. تعتبر التقارير القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها.
4. تتميز التقارير بالاعتدال في إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى.

وعلى ذلك فان التقارير المكتوبة تعتبر من أهم وسائل الاتصال في منشأة الأعمال.

ومن بين العوامل التي عظمت أهمية التقارير:

1. النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدها في المدى الطويل.
2. تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين.
3. التطور السريع في أجهزه ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر.

وكثيراً ما يترتب على التقرير قرارات معينة، كفصل من العمل، أو استحقاق ترقيه، أو نقل، أو إعادة تصميم البرامج الحالية، أو توسيع نشاط المنظمة أو تحجيمه، لذا ينبغي مراعاة ما يلي عند كتابة التقرير:

- الصدق في الإدلاء بالمعلومات.
- تحري الدقة والموضوعية.
- التأكد من صحة المعلومات.
- عدم تدخل الأغراض الشخصية في كتابه التقرير(كالصداقة والبغض والمصلحة).

أهداف التقرير

لابد أن يكون هناك هدف أو أهداف من وراء كتابة التقرير، ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي:

1. إعلام الغير بأمر من الأمور
2. تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محدده
3. عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكله مهمة، ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.

لذلك فان الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحاً ومحدداً في جملة واحدة، مثل(الهدف من هذا التقرير معرفه ما تم انجازه في جهة ما والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق وانجاز ما هو مستهدف خلال فتره معينه)... وهكذا.

ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1- **التخطيط**: يبنى على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانيات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الانشطه المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابله للتنفيذ وتتوفر لها مقومات النجاح.

2- **الرقابة**: أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي، بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعة وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فانه يلزمها دائماً معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

3- **التوجيه والإشراف**: لا يستطيع الرئيس أو المسئول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمده بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

4- **المتابعة والتقييم**: تتطلب عملية متابعة الانشطه المختلفة، وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعه، وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلافيها مستقبلاً.

1) **التوثيق والتسجيل**: تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنه ماليه، تعتبر سجلاً لنشاط المنشاه خلال هذه الفترة الزمنية، وتقارير تتضمن تحليلاً لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنشاه.

2) **تبادل المعلومات**: تعتبر التقارير وسيله لتبادل المعلومات بين الوحدات و الانشطه المختلفة داخل المنشاه، و بالتالي التأثير على خطط و برامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنشاه.

3) **معلومات مرجعية**: هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات تحتاج دائماً للرجوع إليها، مثال ذلك تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع، والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضاً.

فوائد استعمال التقارير

هناك العديد من الفوائد الرئيسة التي تحققها المؤسسات جرأ استعمالها للتقارير منها:

1) **إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات**، فلسفه المؤسسة. حيث أن معظم التغيرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.

2) **التبوء بالحاجات**: حيث أن هناك تقارير تشير إلى وجود حاجات معينة يجب توفيرها للمنظمة. مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينه، أو الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصناعية داخل المؤسسة.

3) **مقارنة الانجاز بمعايير الأداء**: يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف.

4) **تخفيض التكاليف**: المفروض أن تشير التقارير إلى ضرورة تخفيض التكاليف في المؤسسة أو تشير إلى الوافرات الممكن تحقيقها، نتيجة تطبيق التوصيات والمقترحات التي تضمنها التقرير.

أنواع التقارير

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة، مثل:

أ- حسب موضوعاتها ومنها:

1. التقارير الاخباريه.
2. التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص.
3. التقارير السنوية.
4. التقارير المالية.
5. تقارير دورية اشرافيه تتناول موضوعات معينه.
6. تقارير احصائيه وتضمن بيانات في صورة احصائيه كمية.
7. تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينه.

ب- أنواع التقارير حسب درجة شكليتها رسمية أو غير رسمية:

1. تقارير رسمية
2. تقارير غير رسمية

ج. أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها:

1. تقارير شفهية
2. تقارير مكتوبة

د- أنواع التقارير حسب الجهة الصادرة إليها، ومنها:

1. تقارير داخلية.
2. تقارير خارجية.

كما ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع اخرى، وفقاً لما يلي:

أولاً: من ناحية الزمن:

1. **تقارير دورية:**

هي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنشاة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير:

- يومية.
- أسبوعية.
- شهرية.
- ربع سنوية(كل 3 أشهر).
- نصف سنوية (كل 6 شهور).
- سنوية.

وقد يصدر نفس التقرير بواحدة أو أكثر من هذه الدوريات، فهناك تقرير مبيعات يومي وأخر شهري، يمثل إجماليات التقارير اليومية، وهكذا كما تؤثر العوامل التالية على تحديد دورية التقرير:

أ. درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الانشطه.

ب. مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.

ت. ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع المنشأة تغييرها.

ث. احتياجات ورغبات الإدارة.

ج. المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير.

ح. اللوائح والقوانين.

2. **تقارير غير دورية:**

هي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لأخر، وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينه، مثل وصول رصيد المخزون لأحد

الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمور غير عادية أو نادرة الوقوع، وتمثل مشكلة لأحد الانشطه الرئيسية للمنشاة، وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا واستثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تحمل الصفتين معا، فنجد في بعض المصانع مثلا أن هناك تقريراً دورياً عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال، صيانة دورية، عدم توفر خامات،... الخ) يصدر أسبوعياً، كما يصدر تقرير فوري غير دوري في بعض حالات التوقف، لبعض الماكينات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينه من الأعطال.

ثانياً: من ناحية الهدف:

1. **تقارير متابعه**: هي التقارير إلـي تكون مرتبطة بخطه موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلاً، وما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي actual ويرمز لها بحرف a والتمثيل التقديري أو المخطط planned ويرمز لها بحرف p ، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للمواد المتاحة.
2. **تقارير معلومات**: هي التقارير الـتي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينه، وتسمى أحياناً تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقاً يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض معلومات حقائقية مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع الشركة، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات، ونادراً ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الاحاطه فقط، إلا

أنها يمكن أن تستخدم عن إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية، والتي تمثل أرقام فترات سابقه، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينه.

3. **تقارير الدراسات**: هي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المنشاه أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنشاه أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.
4. **تقارير تقييم الأداء**: هي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فتره التقييم، وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير، وتحديد أسلوب لقياس ومقارنه الأداء الفعلي بالمعايير النمطية لمثل هذا العمل، ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحيانا بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

ثالثاً: من ناحية المحتوى:

1. تقارير مالية ومحاسبية
2. تقارير الانشطه
3. تقارير الأفراد(الجانب الشخصي، الوظيفي، السلوكي، تقييم).

رابعاً: من ناحية الشكل:

1. تقارير وصفيه: تقارير دراسات الجدوى، تقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين.

2. تقارير سابقة التصميم: مطبوعة وعلى كاتب التقرير أن يملا بياناتها مثل: تقارير المتعلقة بالرحلات الجوية، الصيانة، تقييم الأداء للعاملين.

خامساً: من ناحية التوجيه:

1. تقارير داخلية.
2. تقارير خارجية.

خصائص التقرير الجيد

هناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

1. هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.
2. الإيجاز: كلما كان التقرير موجزا كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.
3. الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحاً ومفهوماً، وبلغه غير غامضة.
4. التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقاً قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز.
5. التاريخ: يجب أن يكو للتقرير تاريخ، وان تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.
6. الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عملة، كنتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.
7. التوضيحات: يقال "الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فأن التقرير الذي يتضمن خرائط، ورسوما بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

مواصفات التقرير الجيد

هناك بعض المواصفات التي يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضا كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معدة وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

1. **البعد الزماني**: هي الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية، كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.
2. **الشمولية والارتباط بالموضوع**: يقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجيب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيرا لوقت القارئ ومعد التقرير.
3. **الدقة وصحة البيانات**: تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملاً أساسياً في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحياناً إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.
4. **مناسبة الحجم**: يجب إلا يكون اصغر أو اكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:
   - الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.
   - المستوى الإداري الذي يرفع له.
   - الموضوع الذي يتحدث عن التقرير.
   - شعور معد أو معدي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار.

   كما ان هناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساسا بالأهمية، وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات.

5. **القدرة على الإقناع**: حيث كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولاشك أن لغة الأرقام هي دائماً الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.
6. **أسلوب العرض**: يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير، ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقه ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير.
7. **الموضوعية**: و معنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بأن تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه.

المهارة في كتابة التقارير

قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علميه يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير، مثل:

1. القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.
2. القدرة على التفكير المنطقي.
3. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.
4. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار.

ومن هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير، ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها، واكتساب المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق لها الفعالية والتأثير المطلوبين.

الهيكل العام للتقرير

بداية التقرير	• صفحة الغلاف • صفحة المحتويات • إجراءات التعديل • المقدمة(الأهداف، المجال) • ملخص الإدارة
صلب التقرير	• عرض المعلومات والحقائق • الجداول • الرسوم البيانية • الدراسة والتحليل
خاتمة التقرير	• النتائج • التوصيات • الملاحق

وتمر عملية إعداد وكتابة التقارير بخمس مراحل:

1. مرحلة الإعداد.
2. مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي.
3. مرحلة الكتابه.
4. مرحلة المراجعة.
5. مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير.

أولاً: مرحلة الإعداد:

يتم في هذه المرحلة تحديداً الآتي:

1. الإطار العام للتقرير(الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير).
2. معرفة الهدف من كتابة التقرير.
3. ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟.
4. معلومات التقرير.
5. من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج أليه؟.
6. الاستخدامات المتوقعة من التقرير.

ثانياً: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي:

يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد ما يلي:

1. **المنطق العام للتقرير**: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي، والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير، وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة.
2. **الهيكل العام للتقرير**: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسيه:
   1) بداية التقرير.
   2) صلب التقرير.
   3) الخاتمة.
3. **مراجعة مادة التقرير**: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة، وعند صياغة التقرير يجب مراعاة مايلي:

- لابد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابه التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته.

- عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح أرائه ومعلوماته.
- خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير.
- إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاته أو تصحيح ما أخطا فيه سهوا.

ثالثاً: مرحلة الكتابه:

على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير، إلا أنهما غير كافيتين لضمان جودة التقرير، وغالباً ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير، ولعل أصعب مهمة هي كتابه المسودة الأولى، و لتسهيل ذلك على الكاتب، فانه ينصح بعدم أعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابه، حيث انه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة، ويجب على الكاتب أن يراعي الأتي في مرحلة الكتابه:

1. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض.
2. أن يكون التقرير واضحاً وملخصاً وكاملاً ودقيقاً.
3. أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعاً واحداً.
4. أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر.
5. اختيار أسلوب الكتابه المناسب للقارئ.

رابعاً: المراجعة:

يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابه للقارئ، تطبيق قواعد الكتابه(المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيه وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

مهارات جمع وترتيب وعرض المعلومات

أ- البيانات والمعلومات: تشير البيانات إلى الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة أو شي ما أو موقف محدد، كأرقام المبيعات وأرقام الإنتاج.

أما المعلومات فهي حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات، وتشير إلى ناتج تشغيل البيانات التي تصف إحداث العمليات التي تقع في المنظمة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الإدارة)، مثل معدل دوران البضاعة ، نسبه السيولة... الخ.

ولا بد أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

أ. الدقة.

ب. ارتباطها باحتياجات المستفيدين.

ت. الشمول.

ث. التوقيت المناسب.

دورة حياة البيانات

البيانات	المعلومات
▪ حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات	- حقائق منظمه تفيد مباشرة في صنع القرارات
▪ بمثابة مادة خام في نظام المعلومات	- بمثابة المنتج في نظام المعلومات
▪ مدخلات لنظام المعلومات	- مخرجات لنظام المعلومات

- **توليد البيانات**: هي المرحلة التي يتم فيها خلق البيانات، ويمكن توليد البيانات بواسطة الفرد من خلال الملاحظه أو بواسطة الإله.
- **تشغيل البيانات**: بمجرد خلف البيانات بعد توليدها يتم إجراء مجموعة من الخطوات اللازمة لتشغيلها منها: التخزين، التحويل إلى صور أو وسائل

للعرض، النقل من مصادرها إلى التخزين، ثم إلى التشغيل، ثـم إلى الاسـتخدام، فـالتخزين ثانيـة، التـشغيل، (التـصنيف والفـرز وأجـراء العمليـات الحـسابية والتسجيل والتجميع).

- **استخدام البيانات**: يتم إرجاع المعلومات التي تم الحصول عليها إلى مراكـز اتخـاذ القرار حسب احتياجاتها، وترتكز القيمة الفعلية للبيانـات عنـدما يـتم تـشغيلها وتحويلها إلى معلومـات، تعتمـد فائـدتها علـى المعـايير التاليـة دقـه المعلومـات، درجة الاعتماد عليها، توقيـت الحـصول عليهـا، تكلفـه تخزينهـا، وعلـى ذلـك فنهالك حاجه مستمرة إلى مراجعة محتويـات ملفـات البيانـات لحـذف البيانـات غير الهامة.

التقارير وعلاقتها بالبيانات

تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلـها إلى معلومـات، ومـن ثـم فكلما أردنا تقريراً كافياً صالحاً ومفيداً وفنياً وشكليا وموضوعياً، كلما اقتـضى الأمـر جمـع اكبر قدر من البيانات بطريقه صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب.

كما تتمثل مراحل إعداد التقرير في:

1. جمع البيانات المرتبطة به.
2. تفريغ البيانات وتبويبها.
3. تحليل البيانات.
4. استخراج النتائج والتوصيات.
5. كتابة التقرير ونشرة.

ويظهر الشكل التالي العلا قه بين البيانات والتقارير واتخاذ القرار:

بيانات

+

معلومات

+

تقارير

+

اتخاذ قرار

مراحل (خطوات كتابة التقرير)

1. جمع وتنظيم المعلومات
2. تحديد الأفكار الرئيسية
3. كتابه المسودة الأولى للتقرير
4. إعادة كتابة المسودة
5. قياس قابلية التقرير للقراءة
6. التدقيق
7. تصحيح الطباعة

النصائح المهمة ليكون تقريرك فعالاً

1) أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير.

2) له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء.

3) أن يكون كاملاً، دقيقاً وصادقاً.

4) خالياً من الأخطاء.

5) أن يكون مختصراً بقدر الإمكان وبسيطاً.

6) أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية.

7) له بداية ووسط ونهاية.
8) أن يكتب في لغة واضحة ومباشره.
9) أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم).
10) استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكناً.

الفصل السابع

تعليم القراءة والاتصال

الفصل السابع

تعليم القراءة والاتصال

تمهيد

من الملحوظ ان الجدل بين أنصار المداخل السابقة كافة لم يأخذ فى الاعتبار ثلاثة امور مهمة، ربما يكون لها اثرها في تخفيف حدة هذا الجدل:

- **الامر الأول**: ان التطورات المستجدة فى علم اللغة بعامة وفي تعليم القراءة، بخاصة وظهور نظريات التعلم المعرفية أوجدت شعوراً بعدم الرضا عن بعض الطرق المستخدمة فى تعليم اللغة، ومهدت الطريق لظهور طرائق تدريس جديدة تركز على الاستعداد للتعلم.

  والجدل الدائر حول طرق تعليم القراءة لم يلتفت إلى مستوى الاستعداد عند المتعلمين، واثره في تعلمها؛ مع ان البحث الشامل في الاستعداد للقراءة، وفي التنبؤ المبكر لتجنب الاخفاق فيها، يوضح ان تعدد القدرات والمعارف المكتسبة أثناء مرحلة ما قبل القراءة يرتبط جوهريا بالنجاح فى حالة القراءة في الصف الأول، ولما كان بين التلاميذ تفاوت كبير فى الاستعداد، فان نقطة البداية فى تعليم القراءة لا يمكن ان تكون واحدة بين جميع التلاميذ.

- **الأمر الثاني**: أن من أهم أسباب هذا الجدل ودواعيه التسوية بين القارىء، والقارئ المبتدئ، مع أن العمليات التي تعمل فى سلوك القارئ الماهر تختلف عن تلك التي تعمل في سلوك القارئ المبتدئ، واشتقاق معايير من نموذج القراءة الماهرة قد يفيد في تفسير عملية القراءة وفهمها، لكن هذه المعايير لا تنطبق على تعليم القراءة المبتدئة لان هناك فروقاً بين الأداء والتعلم؛ فالأداء ناتج والتعلم عملية، ومن ثم تأتي أهمية التفريق بين مستويات للقراء وبعض الطرق لا تأخذ فى اعتبارها هذا التميز.

- **الأمر الثالث**: أن بعض الاتجاهات الحديثة فى البحث حول فاعلية طرق التدريس تشير إلي ان الامر لم يعد امر أي طريقة افضل من غيرها، بل ان الامر الجوهري هو أي الطرق أصلح لأي من المتعلمين، ولما كانت الدراسات الخاصة بعلاقة الاستعداد بالمعالجات تعد مدخلا جديدا للتعلم، حيث تمكن من تصميم معالجات مختلفة تناسب مع مجموعات من التلاميذ ذوي الاستعدادات المختلفة.

وضع القراءة الجهرية والقراءة الصامتة فى برنامج القراءة

لو تامل كل منا في الأسلوب الذي تعلم به القراءة في الصغر، والذي استخدمه كل منا في حل تدريباته في جميع مراحل التعليم، لوجدناه بالطبع يقتصر على استخدام أسلوب القراءة الجهرية، أما نصيب استخدام القراءة الصامتة في حياتنا فيكاد يكون محدوداً، ولم تكن تحظى بقدر من العناية، كالتي تحظى بها القراءة الجهرية في حياتنا، الا أن هناك بعض المواقف قد نستخدم فيها القراءة الصامتة حين نستذكر دروسنا استعداد للامتحانات، او حين نقرا الصحف اليومية.

ومع التسليم بكل ماسبق فلو أننا تعمقنا فى الامر وفحصنا الأسلوب الذي نستخدمه في القراءة في حياتنا اليومية خارج المدرسة او بعد انقضاء مرحلة التعليم لوجدنا ان قراءاتنا كلها تكاد تكون صامتة، كقراءة الجرائد والصحف اليومية والتقارير والرسائل التي ترد الينا كل هذا نقراه بابصارنا، ولا نكاد نستخدم السنتا الا في مواقف قليلة كان يلقى احدنا خطبة أو محاضرة، أو يقرأ رسالة لأخر لا يحسن القراءة والكتابة.

ومن هنا جاء الاهتمام في مدارسنا بهذين النوعين من القراءة (الجهرية والصامتة)، وخصص لكل منهما فى برنامج تعليم القراءة قدراً معلوماً يختلف باختلاف المناسبات والمرحلة التعليمية، وليس مناسباً في هذا المقام أن نتحدث عن هذين النوعين فى المنهج التعليمي للقراءة في المرحلة الابتدائية، ولكن الذي نريد ان نناقشه هنا هو وضع كل منهما في تعليم القراءة للمبتدئين، وفي الصفحات القليلة السابقة تحدثنا عن مداخل تعليم القراءة، وما يحتوى كل مدخل منها على طرق تعليم القراءة للمبتدئين، ولم نتعرض

لناحية الجهر والسر الا بمقدار ما استدعى شرح الخطوات التي تتبعها كل طريقة من هذه الطرق.

وهناك من المربين من يبدأ تعليم الطفل القراءة بطريقة جهرية محض، وقد يراوح بعضهم بين الجهر والسر، كما أن هناك من يصطنع طريقة تعتمد على الطريقة السرية فقط، ولكل من هؤلاء له فلسفته التي يبني عليها طريقته ويبرر بها مسلكه، وسنحاول في الصفحات التالية ان نتحدث عن كل من هذه الطرق.

1- الطريقة الجهرية:

إذا اعتمد الطفل على طريقة الكلمة فى تعلم القراءة فان أولى خطواته في تعلمها هي عملية الربط بين الرمز المكتوب، وما يثيره الصوت المنطوق من استجابات ناجمة عن خبرة الطفل السابقة بهذا الصوت والمقصود بها هنا لغة الحديث، فلغة الحديث أذن هي الاساس الذي يعتمد عليه تعلم القراءة بطريقة الكلمة او انظر وقل، ومعنى هذا أن الطريقة جهرية فى أساسها.

وتعلم القراءة بهذه الطريقة يعني في أول خطواته إدراك الطفل أن الرموز المكتوبة ما هي، إلا الكلام المنطوق في لغة الحديث، والطفل يقرأ بمعنى أنه يستطيع أن يقول الكلمات التي تمثلها الرموز المكتوبة، ومن أجل هذا يشترط على ضرورة أن تكون الكلمات التي تقدم للطفل في أولى خطواته من قاموس حديثه لكي يثير النظر اليها ما كان يثيره النطق بها من استجابات.

ومن أجل هذه العلاقة الوثيقة بين الكلمة المكتوبة ولغة الحديث يرى بعض المربين أنه ينبغى أن يشجع الطفل على النطق بالكلمات أول ما يتعلم القراءة، أي ان يقرأ جهراً ما استطاع إلي ذلك سبيلاً، والا يجال بينه وبين ترديد اصوات الكلمات او الهمس بها مع تحريك الشفتين، وحجة هؤلاء فى ذلك أن الكلام المنظور، ينبغي أن يرتبط ارتباطا وثيقا بلغة الحديث، حتى يثير نفس المعاني التي يثيرها الكلام المتحدث به، وبذلك يقوم تعلم القراءة على أساس سليم.

وعلى هذا فتعليم القراءة بناء على هذا الراي يكون ابتداء بالربط بين الأصوات التي ينطق بها المعلم أو التلميذ والرموز المكتوبة التي تقع عليها عينه أثناء الاستماع، ومن المفترض أثناء هذه العملية أن يستمع بقية التلاميذ إلى الطفل الذي يقرأ وعيونهم شاخصة إلي الكلام المنطوق، وشفاههم تتحرك وتصوغ الكلمات المقروءة همساً مع زميلهم، وحينما تصادف القارئ صعوبة ما ينطق بها المعلم فيحاكيه في نطقها، والمؤيدون لهذا الراي يرون فيه كثيراً من المزايا واهمها:

1- أن الربط: اذ يقوم بين الاصوات المنطوقة التي يالفها الطفل، والتي يستخدمها في حديثه ويعهدها فى استماعه، يحمل اليه ما تضمنه من معان له بها عهد والفة وخبرة.
2- أن في عملية التصويت نفسها حياة وقوة لا يجدها التلميذ في مجرد النظر إلي الكلمات، ويظهر ذلك بوضوح حينما تكون المادة المقروءة قصة او حواراً.
3- أن قراءة الطفل جهراً تجعل من الميسور للمعلم أن يكشف الاخطاء التي يقع فيها في النطق، وبذلك يتمكن من علاجها.

ومع هذه المميزات فهناك بعض المربين يهاجمون هذا الاسلوب ويرون فيه عيوبا عدة من اهمها:

1- أن عملية التصويت: حينما تستخدم فى بدء تعلم القراءة، قد تؤدي إلي تعويق النمو القرائي للطفل مستقبلاً؛ وذلك بما تؤصل فيه منذ البداية من عادة أحداث الأصوات أثناء القراءة حتى إذا تثبتت هذه العادة الصوتية، فيصبح من العسير إقلاعه عنها. ومثال ذلك الطفل الذي ينهج هذا النهج يميل دائماً إلى استخدام القراءة الجهرية حتى حينما يقرا لنفسه.
2- أن هذه الطريقة تعرض الطفل، أكثر مما تعرضه الطريقة الصامتة، لأزمات انفعالية قد تكون خطيرة لنموه لا في القراءة فحسب، بل لنموه الاجتماعي والوجداني كذلك، ذلك لأن الطفل، طبقاً لهذه الطريقة، قد يطلب إليه فجاة أن

يقرأ مادة ليس لديه الاستعداد الكافي لقراءتها، وبديهي أن الطفل فى مثل هذه المواقف قد ينتابه الشعور بالقلق وعدم الاطمئنان.

3- وإذا كانت الطريقة تعتمد على استماع تلاميذ الفصل جميعاً للأصوات المنطوقة سواء حينما يقرأ المعلم أو أحد زملائهم، وعلى تحريك شفاههم وصياغة الكلمات بألسنتهم، وهم يتتبعون القارئ اقتضى هذا المسلك أن تكون العملية جماعية تشغل تلاميذ الفصل جميعا في مادة واحدة، وفي فترة واحدة وفي قصة واحدة طول الوقت، ومعنى هذا انه ليست هناك فرصة للعمل الفردي الذي يتيح لكل تلميذ ان يتعلم طبقاً لقدراته واستعداداته، علاوة على ذلك ما نلاحظه عادة في مثل هذا الاسلوب من سآمة التلاميذ ومللهم.

4- أن عملية التصويت فى القراءة قد تعوق التركيز فى المعاني والأفكار، وتشغل بال الأطفال بالأصوات، أكثر مما تشغله بما تتضمنه من معان وأفكار.

ومن أجل هذه العيوب وغيرها فى تعليم القراءة بطريقة الجهر بالأصوات ذهب البعض إلي استخدام طريقة أخرى تعتمد على السر بدلاً من الجهر.

2- الطريقة الصامتة:

هناك وسيلة اخرى للحصول على المعنى بغير استخدام وسيلة الكلام، كما يحدث في القراءة الجهرية، هذه الوسيلة هي الصورة فانها تثير معنى في ذهن الطفل فى غير حاجة إلى الاستماع إلي الكلمة منطوقا بها، والربط سيقوم بين ما تثيره الصورة المرسومة من معنى، والرمز المكتوب تحت الصورة؛ ولذلك سميت هذه الطريقة بالطريقة الصامتة في تعليم القراءة، فهذه الطريقة في تعليم القراءة تستهدف استبعاد عنصر التصويت استبعاداً تاماً، والاكتفاء بما تحمله الصورة من معنى يقوم الربط بينه وبين الرمز المكتوب.

وإذا كان الطفل وعمره ست سنوات قادراً على فهم الصيغ المرئية التي يحتاجها عن طريق البصر، وما دام الحصول على المعاني والأفكار التي تحملها الرموز المكتوبة هو الهدف الاساسي من القراءة، وما دامت عملية التصويت في القراءة الجهرية تؤصل في

الطفل عادات معوقة للقراءة يصعب التغلب عليه فيما بعد، فقد كان ذلك مبرراً لاصطناع الاسلوب الصامت في تعليم القراءة للمبتدئين.

وبديهي أنه إذا صح لنا استخدام الصورة المناسبة في تعليم القراءة بهذه الطريقة فأولى أن نستخدم الشيء نفسه بدلاً من صورته، وهذا ما ينصح باستخدامه فعلاً في مرحلة الاعداد للقراءة، اما الاسلوب الذي يتبعه تعليم القراءة بهذه الطريقة فيتلخص في أن يمهد المعلم لها بمناقشات شفهية تدور حول الكلمات الي يراد قراءتها بحيث لا تقع أبصار التلاميذ على هذه الكلمات في أثناء المناقشة الشفهية، فإذا عرضت الأشياء أو الصور على التلاميذ طلب المعلم اليهم ألا يلفظوا بأي صوت، وإنما ينظرون إليها ثم إلي الكلمة المكتوبة تحتها، ويفكرون في المعنى لكي يحدث الربط المباشر بين الرمز المرئي ومعناه، وهكذا يكون النشاط المتوقع في عملية القراءة قائما على الرؤية والتفهم، فجدير بالطريقة أن تسمى "انظر وافهم" بدلاً من "انظر وقل ثم افهم" كما تقتضي الطريقة الجهرية.

على من كل ما تقدم نستخلص أنه ليست هناك قيمة عملية كبيرة للموازنة بين الأسلوب الصامت أو الأسلوب الجهري، فالحق أن لكل من الأسلوبين مكانة في تعليم القراءة للمبتدئين، وأنما يتميز كل معلم عن آخر بما يصنعه من ترتيب وتنظيم، بحيث يقدم الاسلوب المناسب في الوقت المناسب، أو يمزج بينهما مزجاً يحقق الغاية المقصودة من كل منهما.

وتأسيسا على ما سبق يمكن أن نستخلص وضع القراءة الجهرية والصامتة في تعليم القراءة للمبتدئين على النحو التالي:

1- في مرحلة الإعداد للقراءة ستقع أبصار الأطفال على عبارات وكلمات وجمل وبطاقات بأسمائهم في حجرة الدراسة أو في البيئة الدراسية، وستلفت هذه الرموز المكتوبة أنظار الأطفال وتشغل اذهانهم، فهذه مرحلة قراءة صامتة وإن كانت غير مقصودة.

2- أما البدء الحقيقي لعملية القراءة المنظمة المقصودة فيكون عادة بالأسلوب الجهري، ومزية ذلك أن لغة الحديث تحمل من قبل معاني في ذهن الطفل، والهدف الأساسي لتعليم القراءة هو الحصول على نفس المعنى من الرمز المكتوب، أما اذا استبعدنا عنصر الجهر من فإننا نجافى النمو الطبيعي للغة، وهو نمو يسير من الجهر إلي الصمت، ومن اجل هذا كان البدء بالاسلوب الجهري هو الاسلوب الطبيعي.

3- وإذا لم يكن حظ الطفل من القراءة الصامتة الموجهة المقصودة كبيراً في خلال السنة الأولى فإننا بعد انتهاء هذه السنة سنولى القراءة الصامتة عناية أكبر، فالقراءة الصامتة في هذه المرحلة ستتبع بطريقة طبيعية غير مفتعلة من القراءة الجهرية، وسيكون الانتقال من أحداهما إلى الأخرى هينا ميسوراً، وذلك لأن الأطفال سيميلون إلى استبعاد عنصر النطق أو الجهر من تلقاء أنفسهم، فإذا تعلم الطفل القراءة مستقلاً فإن معظم قراءته ستنقلب بعد ذلك إلي قراءة صامتة، وكل قراءة جهرية يقوم بها المعلم في هذه الفترة ينبغى أن تسبقها قراءة صامتة للمادة المقروءة.

أما عادة الهمس بالكلمات أو تحريك الشفتين أثناء القراءة فمن المعروف أن معظم الأطفال يمرون بهذه المرحلة، وان بعضهم يعبرها قبل غيره، ومنهم من تبقى معه العادة حتى بعد ان يكبر، ويمكن تدريب الأطفال على قراءة المادة السهلة اليسيرة الشيقة، وذلك لان قراءة المادة الصعبة هو الذي يلجئ الطفل إلى التصويت في القراءة.

أهمية القراءة

إن القراءة تمكن الإنسان من التعلم بنفسه والاطلاع على جميع ما يريد معرفته من دون الاستعانة بأحد في كثير من الأحيان، وللقراءة فوائد كثيرة لا نستطيع حصرها، ولكن يمكن أن نلخص منها ما يلي:

1) أنها مع شقيقتها الكتابة هما مفتاحا العلم.

2) أنها من أقوى الأسباب لمعرفة الله سبحانه وتعالى وعبادته وطاعته وطاعة رسوله.

3) أنها من أقوى الأسباب لعمارة الأرض والوصول إلى العلوم المؤدية لذلك.

4) أنها سبب لمعرفة أحوال الأمم الماضية والاستفادة منها.

5) أنها سبب لاكتساب المهارات ومعرفة الصناعات النافعة.

6) أنها سبب لمعرفة الإنسان لما ينفعه، ولما يضره في هذه الحياة من العلوم.

7) أنها سبب لاكتساب الأخلاق الحميدة والصفات العالية والسلوك المستقيم.

8) أنه يحصل بسببها للإنسان الأجر العظيم والثواب الكبير لا سيما إذا كانت قراءته في كتاب الله أو في الكتب النافعة التي تدله على الخير وتنهاه عن الشر.

9) أنها سبب لرفعة الإنسان في هذه الحياة وفي الآخرة لأنها من أسباب العلم.

10) أنها سبب قوي لمعرفة مكائد أعداء الإسلام والمسلمين من الكفرة والملحدين والفرق الضالة ودحضها والحذر منها.

11) أنها سبب للأنس والترويح عن النفس واستغلال وقت الفراغ بما ينفع.

الاتجاهات الحديثة لبرنامج تعليم القراءة

يعرض هذا المحور بعض الاتجاهات الحديثة في مجالات المحتوى والطرق والاستراتيجيات والوسائل والأنشطة وإدارة الصف والتقويم في عملية تعليم القراءة، وفيما يلي بيان بهذه المجالات:

1- **المحتوى في تعليم القراءة**: في التقرير الذي أعدته (Hiebert) تحت عنوان "المحتوى في تعلم القراءة text Matters in Learning to read" تم عرض مجموعة من النقاط الهامة في هذا الشان، يمكن إيجازها فيما يلي:

1- الكتب المخصصة لمبتدئي القراءة يجب أن تتيح الفرصة أمامهم لمعرفة ثلاثة أوجه للغة المكتوبة وهي:

- الأنماط المختلفة لأصوات الحروف.

- الكلمات الأكثر شيوعاً.

- سياق الجمل والنصوص القرائية.

2- بتحليل الكتب المقدمة للأطفال مبتدئي القراءة اتضح ان:

- الكتب المؤسسة على الكلمات ذات التكرار العالي تعطي للمبتدئين في القراءة فرصاً كبيرة لتعلم هذه الكلمات، ولكنها ربما تمنع استخدام المعلومات حول علاقة الصوت - الرمز، ذلك بسبب الاشكال الشاذة لكثير من هذه الكلمات.

- الكتب التي تؤكد على علاقة الصوت، الرمز يكون اهتمامها بتمكين الطفل من إدراك هذه العلاقة، على حساب الطلاقة في القراءة، حيث إن الكلمات الأكثر شيوعا تكون قليلة في هذه النصوص.

- الكتب المختارة على أساس النصوص القرائية تحل هذه المشكلات عن طريق تقديم لغة طبيعية وفيها يتم التركيز على إبراز علاقة (النص/ صورة) التي تجعل مثل هذه النصوص القرائية متطلبات أساسية للقراء المبتدئين، غير أن المشكلة هنا قد تتمثل في اقتصار هذه الكتب على معالجة معيار واحد خاصة بالنسبة للصف الأول الابتدائي، وان اعتمادها على تقديم المساعدات المصورة، وعدم تحركها إلى ما وراء النص، قد ينتج عنه أن يصبح التلميذ قارئا غير مستقل، كما أن القراءة المستمرة لنوع معين من النصوص يمكن تمثيلها بوجبة محددة من مجموعة معينة من الطعام، وخلال الخبرات مع نصوص معينة ربما يكتسب الأطفال بعض المهارات دون غيرها، إن القضية الأساسية هنا هي أن نتوقف أمام الكتب التي كانت لدينا والكتب التي لدينا والكتب التي نحتاجها:

ا) الكتب التي نحتاجها:

بعد تحليل الكاتبة للنوعين الأولين (ماذا كان وما هو كائن) أكدت صاحبة المقال أنهما كانا مؤسسين على معيار واحد أي أن الرؤية للعمليات المختلفة التي يحتاجها الأطفال لكي يصبحوا قراء جيدين كانت قاصرة في كلا النوعين.

وعليه تم اقتراح بديل منهجي تتغير فيه العمليات الضرورية للقراءة كلما اكتسب القارئ كفاءة معينة بدءاً من التركيز على الطبيعة الهجائية للغة المكتوبة اوعلاقات الصوت / حرف، والتعرف على وظائف الكلمت الأكثر تكراراً، والاستخدام المناسب للسياقات الدلالية والتركيبية والرسم الصوتي للكلمات في تعرف الكلمات الجديدة غير الشائعة، والتي تكون على درجة عالية من الأهمية في السياق.

ويضع هذا المنهج العمليات المكونة للوعي السمعي وتسمية الحروف ضمن العمليات الأساسية، وبالنسبة للقراء الذين تكيفوا مع العمليات الضرورية، لتعرف الكلمات تصبح تلك العمليات الخاصة بالوعي السمعي وتسمية الحروف غير ضرورية.

2) طبيعة النص للمبتدئين:

ان الكتب التي تدعم نجاح القراء المبتدئين يجب أن تعطي الأطفال الفرصة للاحتكاك بثلاث عمليات ضرورية لتعرف الكلمات والفهم القرائي، وهذه العمليات هي التي ذكرت فيما سبق، وهي التي فشلت الكتب التي كانت موجودة والكتب الموجودة في إحداث التوازن بينها، وهنا يمكن تقديم بديلين يساعدان في التغلب على هذه المشكلة هما:

الخيار الأول: هو استخدام كتب مختلفة ذات معيار واحد بهدف تقديم مجموعة من المعلومات الشاملة عن اللغة المكتوبة للقراء المبتدئين، فمثلاً يتم تخصيص أسبوع لعرض استراتيجيات سمعية في بعض الكتب الخاصة بموضوع معين، والخطوة التالية لمجموعة دروس تستخدم كتب صغيرة، مثل القصص القصيرة المصورة في محاولة للمحافظة على انتباة ووعي اللأطفال لجهوداتهم القرائية، ثم ياتي بعد ذلك دور استخدام مواد تحتوي على مفردات لغوية إثرائية، لتوسيع وزيادة المحصول المفرداتي.

الخيار الثاني: مع المواد الحالية (ذات المعيار الواحد) هو تصنيف وسلسلة الكتب الصغيرة طبقا لصور تعدد الكلمات واعتيادية او تكرارية الأصوات.

ومن خلال البرامج المختلفة التي تم تجميعها بواسطة المعلمين والتي فيها تمكنوا من تحديد المواد المناسبة لتطبيق الكلمات ذات الايقاعات الخاصة وهذه المواد تملك معدلات

مناسبة من الكثافة الكلامية، وفيها يتم التركيز على تبديل الحروف الأولى من الكلمات المقفاة لصنع كلمات جديدة تمثل نفس الإيقاع الصوتي للمقطع الاخير من الكلمة، وقد أظهرت نتائج تطبيق هذه الاستراتيجية أن أغلبية الأطفال الموجودين في نسبة (40٪) الدنيا من المستوى القرائي تعلموا القراءة خلال عامهم الأول.

ان النتيجة الكلية للتقرير تمثلت في حقيقة أنه لكي يمكن إعطاء تكليفات واضحة للكتاب المهتمين بإعداد وكتابة سياقات للأطفال، فإنه على الباحثين تناول بعض التساؤلات التي ضاعت في كثير من المجادلات حول أي المنهجيات والطرق هي الأمثل في تعليم الأطفال القراءة، ولكي يتعلم الأطفال أن يقرأوا جيداً، فإنه يجب الاستفادة من خبرة المعلمين الذين طبقوا طرق عديدة ومختلفة في هذا المجال لتوضيح مسائل تتعلق بكيفية اكتساب عمليات معينة لأطفال معينين.

2- الاستراتيجيات المستخدمة فى تعليم القراءة:

1) التدريس التبادلي Reciprocal Teaching:

يمكن تحديد الملامح الرئيسية لهذه الاستراتيجية، من خلال ان مفهوم التدريس التبادلي هو نشاط تعليمي ياتي على هيئة حوار بين المعلم والتلاميذ أو بين التلاميذ بعضهم بعضاً، بهدف تجزيء النص المقروء، وذلك لانجاز مهمة الحصول على معنى للمقروء، وأن هذا الحوار يتأسس في ضوء استخدام أربع استراتيجيات هي:

أ- **التنبؤ** Predicting: يحدث عندما يفترض التلاميذ ما سيناقشه المؤلف في النص، ولكي يفعلوا ذلك بنجاح، ينبغي عليهم أن يحثوا على استدعاء خبراتهم السابقة حول موضوع النص، وبذا يكون لدى التلميذ غاية للقراءة تتمثل في إقرار افتراضاتهم أو دحضها، علاوة على ذلك فإن الفرصة تتاح أمام التلاميذ لربط المعلومات التي يقابلونها في النص بما لديهم من معلومات، واستراتيجية التنبؤ أيضاً تيسر للتلاميذ استخدام دعامات بناء النص، كأن

يتعلموا أن العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والأسئلة يمكن أن تستخدم، كمساعدات مفيدة للتوقع والتنبؤ بما يحوية النص.

ب- **التوضيح** Clarifying: هو نشاط له أهمية خاصة بالنسبة لتلاميذ الذين لديهم تاريخ من صعوبات الفهم، هؤلاء الذين قد يعتقدون أن الغاية من القراءة هي النطق الجيد للكلمات، أنهم قد لا يدركون أن هذه الكلمات، بل بالأحرى العبارات تحمل معنى، وعندما يطلب منهم التوضيح والشرح، فإن انتباههم يكون منصبا على حقيقة أن هناك بعض العوامل قد تسبب في صعوبة الفهم (مفردات جديدة، وكلمات إشارية غير واضحة، ومفاهيم غير مالوفة او صعبة) أنهم يكونون أكثر تأهبا من غيرهم لتأثير مثل هذه المعترضات للفهم وياخذوا عدة إجراءات هامة لبناء المعاني (إعادة القراءة، طلب المساعدة).

ج- **التلخيص** Summarizing: يتيح الفرصة لتحديد وتكامل معظم المعلومات الهامة في النص القرائي، والنص يمكن أن يلخص عبر الجمل أو الفقرات، أو الرسالة كاملة، وعندما يبدأ التلاميذ في تطبيق التدريس التبادلي يلخصون بصفة عامة في البداية على مستوى الجمل، وعندما يصبحون أكثر مهارة فانهم يمكنهم التلخيص بدمج الفقرات والرسالة باكملها .

د- **توليد الأسئلة** Question generating: تعزيزاً من استراتيجية التلخيص، ونقلاً للمتعلم خطوات أكثر نحو فهم النص، عندما يكون التلاميذ اسئلة، فإنهم يحددون في البداية نوع المعلومات التي تكون أكثر دلالة في صلاحيتها كمادة للسؤال، وبعد ذلك يضعون تلك المعلومات في صورة اسئلة واختبار ذاتي ليتاكدوا أنهم يستطيعون فعلا الإجابة عن أسئلتهم الشخصية، وتوليد الأسئلة يعد استراتيجية مرنة تعطي المجال للتلاميذ أن يتعلموا وتشجعهم أن يولدوا أسئلة أخرى في عدة مستويات.

2) نوعية التلاميذ الذين يشتركون في التدريس التبادلي:

يشترك في التدريس التبادلي قطاع عريض من التلاميذ، وبما أنه طريقة مساعدة على فهم المقروء، فإنه يكون أكثر مناسبة للتلاميذ الذين لديهم مهارات جيدة في فك الرموز، لكنهم يجدون صعوبات في فهم النص المقروء، وكذلك للتلاميذ الذين يعانون من صعوبات في عملية فك الرموز، وهذه الفئة يستخدمون الطريقة مع بعض التعديلات في الإجراءات حيث يتم التركيز في البداية على أنشطة القراءة المنفردة.

وأيضاً فإنها طريقة مناسبة للتلاميذ ذوي الخبرات القرائية الجيدة، فانهم في نفس الوقت الذي يقدمون فيه المساعدة لزملائهم في المجموعات في كل من عملية فك الرموز والفهم يجدون ما يحفزهم على تعميق التفكير، للحصول على فهم أفضل للمقروء.

3) تقييم المعلم أداء التلاميذ القرائي فى التدريس التبادلي:

تكون هناك إشارات ذات قيمة عن طريق الاستماع للتلاميذ حول الحوار تعكس ما إذا كان التلاميذ تعلموا الاستراتيجيات الأربعة، أو ما إذا لم تساعدهم الاستراتيجيات، وفي كل الأحوال فانه يجب على التلاميذ أن يكتبوا الأسئلة ومحاولات التلخيص مما يتيح للمعلم اوالتلاميذ الاخرين ان يراجعوها.

إن المعلمين الذين يرغبون فى استخدام طريقة التدريس التبادلي، يجب أن تكون معهم ملخصات مزودة بمنظمات تخطيطية يتم ملأها بنتائج تطبيق استراتيجيات التساؤل والتلخيص والتوضيح والتنبؤ، كما يلزمهم بعض التفكير حول النص لرصد الأهداف التعليمية خلال مرحلة التعلم، كما أن مستوى قدرات التلاميذ يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند اختيار القطع القرائية، ويمكنهم الاستعانة بالجرائد اليومية، كمؤشرات هامة لانتقال التلاميذ إلي فئات ومعدلات قرائية أخرى.

استراتيجية KWLH والفهم القرائي

في عرضنا لعناصر استخدام استراتيجية KWLH في تنمية الفهم القرائي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، تحدد (Michael) الخطوط العريضة لهذه الاستراتيجية كما يلي:

1- **توضيح الاختصارات:**

- K اختصار كلمة "KNOW": مساعدة التلاميذ على استدعاء ما يعرفونه عن المواضيع.
- W اختصار كلمة "WANT": مساعدة التلاميذ على تقرير وتحديد ما يريدون تعلمه.
- L اختصار كلمة "LEARN": مساعدة التلاميذ على تعيين ما يتعلمون أثناء قراءتهم.
- H اختصار كلمة "HOW": السوال عما يستطيع التلاميذ عمله ليتعلموا أكثر. (مصادر أخرى يمكن الحصول عليها لتضيف معلومات حول الموضوع).

2- **المستويات:**

كل صفوف المرحلة الابتدائية.

3- **الاهداف السلوكية:**

سوف يستطيع التلميذ أن:

- يشرح الأهداف الأربعة للاستراتيجية.
- يستفيد من الاستراتيجية عندما يقرأ لتساعده على فهمه.

4- **المواد التعليمية:**

- نص أيضاحي.
- الجريدة اليومية.

5- **الإجراءات:**

1- يوضح المعلم للتلاميذ أهمية فهم ما يقرءون، وأهمية استخدام هذه الاستراتيجية في المساعدة على الفهم القرائي.

2- يوضح المعلم للتلاميذ طريقة عمل قوائم، او تنظيمات تخطيطية تتضمن ما يلي:

- ما تعلموه من قراءة الموضوع.

- ما يمكن عمله للحصول على معلومات أكثر.
- ما يعرفون عن عنوان الموضوع.
- ما يريدون أن يعرفوا عن الموضوع.

3- يقدم المعلم نموذج تطبيقي مع فقرة من النص، وذلك من خلال قيامه بما يلي:

- يسجل في العامود الثاني ماذا يريد أن يعرف من النص.
- يسجل في العامود الرابع ما تم الحصول عليه من معلومات.
- يقسم المعلم السبورة إلي أربعة اعمدة.
- يسجل في العامود الأول ما يعرفه عن عنوان النص قبل قراءته.
- يسجل في العمود الرابع المصادر التي يمكن منها الاستزادة حول موضوع النص.
- يقرأ جهرياً الفقرة.

6- التوجيه التدريبي:

- يقرا المعلم جزءا أخر من النص، ويسجل استجابات التلاميذ على السبورة.
- يقرأ التلاميذ أزواجاً النص متبعين الخطوات الأربعة، ويمكنهم تفريغ البيانات في أي من المخططات التنظيمية.

7- التقييم:

يراجع المعلم المنظمات التخطيطية، ويصحح ما قد يكون هناك من أخطاء، ويطلب المعلم من التلاميذ قراءة بعض الموضوعات (بما يسمح به الوقت) في الجريدة اليومية متبعين الخطوات الاربعة للاستراتيجية.

خرائط المعرفة (Knowledge maps) والفهم القرائي

ان مهارة إيجاد الأفكار الرئيسية في النص هي احدى مهارات الفهم القرائي، وهي من المهارات التي يجد تلاميذ المرحلة الابتدائية الكثير من الصعوبات في التمكن منها، وكذلك يواجهون صعوبة في استخدام هذه الأفكار لتنظيم المعلومات التي سيتم تعلمها، وذلك لكي يتم تكوين ذاكرة مفيدة تساعد على استرجاع المعلومات بطريقة مرنة من

أجل الإجابة عن الأسئلة أو شرح الأفكار، كما إن الغاية الأساسية من استخدام خرائط المعرفة هي مساعدة التلاميذ على أن يصبحوا متعلمين مستقلين يعرفون كيف يقرؤون ويتعلمون بدون الرجوع إلي المعلم، وعندما يتعلم التلاميذ استخدام خرائط المعرفة، فانهم يجب عليهم أن يصبحوا متعلمين أكثر استقلالية لأنه:

أ- يتعين عليهم ان يصبحوا قادرين على ايجاد الأفكار الرئيسية مستخدمين كلمات تلمح إلي النص.

ب- يتعين عليهم استخدام خريطة المعرفة مع نمط نصي معين لاتخاذ القرارات المهمة التي يجب تعلمها.

ج- إن استخدام مثل هذه الخرائط يوجه التلاميذ لطرح أسئلة بشان اكتمال معلوماتهم، فبدون تنظيم ملائم للمعلومات يصعب ملاحظة أن كان القارئ يفتقر إلى المعلومات أو أن المعلوماته ناقصة.

وخرائط المعرفة لأنماط النص هي منظمات تخطيطية يمكن من خلالها رسم المعالم الرئيسية الرئيسية للنص المقروء، وإظهار عناصره في عرض بصري منظم، وتقترح كاتبة المقال قائمة بخرائط المعرفة في تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية والصفوف المناسبة لاستخدامها، كالتالي:

1- أحداث – من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟ (الصفوف من الثالث – الرابع الابتدائي).
2- روايات – أحداث + تسلسل زمني (من الثالث – الرابع الابتدائي).
3- قصص – تشمل سبب/ نتيجة (من الرابع – الخامس الابتدائي)
4- أوصاف – أجزاء أو سمات (من الرابع – الخامس الابتدائي).
5- مقارنات – وصف شيئين أو أكثر ومقارنة السمات (من الخامس – السادس الابتدائي).
6- مصطلح – تعريف – مثال (من الخامس – السادس الابتدائي).
7- مشكلة – حل (من الخامس – السادس الابتدائي).

الكمبيوتر وتعليم القراءة

لقد اصبح الحديث حول استخدام الكمبيوتر في العملية التعليمية من الموضوعات التقليدية في الادبيات التربوية العالمية، وأصبح التركيز في هذا المقام حول كيفية ملاحقة التغير السريع جداً في المستحدثات من البرامج وكيفية الاستفادة منها في مجال التعليم، ويتميز التعليم الفعال من خلال الكمبيوتر بما يلي:

- أن مهام معلم القراءة في ظل التقنيات الحديثة، أصبحت ملحة وتتطلب مهارات خاصة في استخدام وإدارة هذه التقنيات واتخاذ القرار فيما يختص بالاستفادة منها إلي أقصى حد، وأن اشيع وأقوى تلك التقنيات هو الكمبيوتر.
- أن كلا الاتجاهين لا يعكس التحسينات الكبيرة في مجال التعليم والتي يمكن أن تقدم باستخدام الكمبيوتر في برنامج تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، إلا أن الحقيقة التي يجب أن تكون واضحة للعيان، أنه برغم فاعلية الكمبيوتر في تعليم القراءة، إلا أنه أيضاً قد يؤدي إلى خلق صعوبات في التعلم إذا ما أسيء استخدامه.
- أن الاراء حول استخدام الكمبيوتر في تعليم القراءة انحصرت في اتجاهين: يرى أولهما أن استخدام الكمبيوتر في فصول تعليم القراءة سوف يغير الممارسات التعليمية جذريا لدرجة يمكن معها الاستغناء عن المعلم، ويرى آخر أنه أداة باهظة التكاليف، وأن التعليم يحتاج إلي كفاءة انسانية لا يمكن استبدالها بالالكترونيات.
- أن كل البرامج التي تتضمن التدريب والممارسة والبرامج التعليمية وبرامج الألعاب يمكن أن تاخذ مكانا في تعليم القراءة، وأن البرامج المعدة للاستخدام في شتى فروع المعرفة يمكن أيضا استخدامها في تعليم القراءة إذا ما روعي فيها دقة الاختيار، وأن المعلمين يتمكنون بمساعدة الكمبيوتر من إنجاز المهام المتعلقة بحفظ

السجلات، وتحليل مقروئية الكتب المستخدمة في تعليم القراءة، ويجب عليهم تقييم البرامج قبل الاستعانة بها.

- عن امكانية استخدام الكمبيوتر بالنسبة لصغار المتعلمين، ومشكلة استخدام لوحة المفاتيح، فان هذه المشكلة تم التغلب عليها بانتاج برامج لا تحتاج من الطفل في استجابته غير ذكر كلمة نعم أو لا، أو الضغط فقط على المفتاحين الخاصين بهما في لوحة المفاتيح، أما مشكلة الإعداد الكبيرة ونقص الامكانيات، فالتغلب عليها يتمثل في استخدام طريقة التعلم التعاوني، والتي يكفي معها وجود جهازين أو حتى جهاز واحد.

وهناك أنواع من البرامج (CAI)، لكل منها هدفه ومنهجيته ومزاياه وعيوبه، وهي:

1- برامج التعليم والتدريب Drill and Practice.

2- برامج التدريس الخصوصي Tutorial.

3- برامج المحاكاة Simulation.

4- برامج اللعب / الاستكشاف Expolaratory \ Games.

وسيتم عرض نموذجين من هذه البرامج بوصفهما الأكثر التصاقا بتعليم القراءة في المرحلة الابتدائية، كما أن معظم البرامج المعدة باللغة العربية، وتتبنى فكرة هذين البرنامجين:

1- برامج التعليم والتدريب:

ان الهدف توفير تدريبات فى المهارات القرائية، واعطاء معلومات تساعد التلاميذ على تذكر، واستخدام ما تعلموه.

المنهجية المستخدمة

- **الإعادة**: Repetition.
- **الخطية**: Linear يقصد بها ان التقدم يكون دائماً إلى الامام دون التشعب لتفسير فشل التلميذ في الإجابة.

- **المكونات:** Format: يتم عرض التدريبات، يستجيب الطفل لها، يقوم الكمبيوتر باخبار الطفل عن صحة اجابته، لوكانت الإجابة صحيحة يتم الانتقال إلي تدريب آخر، ولو كانت خطأ يطلب منه إعادة المحاولة على الأقل مرة واحدة قبل أن تقدم له الإجابة الصحيحة.

المزايا

- أسلوب فعال لبناء المهارت، يركز خاصة على الفردية والتغذية الراجعة.
- الجاذبية، الطفل يجب أن يكون نشطاً في الاستجابة للبرنامج، والبرنامج يستجيب للطفل.
- ضمان تدريب الطفل على الإستجابة الصحيحة.
- سهولة الاستخدام.
- دفع الطفل إلي الانجاز ماذا وإلا سيتعرض لملل تكرار التدريبات.

العيوب

- غالبا ما يقتصر على مجموعة غير مترابطة من المهارات منخفضة المستوى.
- محدودية استراتيجيات التدريس التي يمن استخدامها.
- امكانية خلق ملل والسأم مل لم تكن الاستجابة صحيحة.
- امكانية دعم المفاهيم الخطأ.

2- برامج التدريس الخصوصي:

ان الهدف تدريس التلاميذ موضوعات قرائية تحت عناوين محددة.

المنهجية

- الخطية مع قليل من التشعب.
- المتواليات (التقدم من خلال سلسلة من الدروس).

- المكونات: حوار سقراطي، عرض المعلومات، الأسئلة، التغذية الراجعة فى ضوء استجابات التلميذ، التشعب إلي التفسير والتوضيح لو كانت اجابة الطفل خاطئة.

المزايا

- يمكن ان يكون اساساً رائعاً لتزويد التلاميذ بفحص المفاهيم او مساعدة الغائبين على اللحاق بزملائهم.
- التدريس الخصوصي المصمم جيداً يمكن ان يكون فعالاً في اغراء التلميذ على المشاركة النشطة، وفهم المعلومات.
- دعم التعلم الذاتي.
- ضمان مساهمة الطفل في الحواروالاستجابة الصحيحة.
- عرض الموضوعات بطريقة أكثر جاذبية من الكتاب المدرسي.

العيوب

- محدودية استراتيجيات التدريس المستخدمة.
- الذكاء المتطلب في برامج التدريس الخصوصى يكون محدوداً اذا ما قورن ذلك بالمعلم الذي لديه فيض من المعومات، وقدرة على الحدس وسرعة البديهة.
- للمساهمة في الحوار بطريقة ذات معنى، يجب ان يكون البرنامج شاملاً ومتسعاً، ومعظم اجهزة الكمبيوتر الشخصية لا تملك ذاكرة كافية للسماح بالاستجابات المفتوحة من الطفل التي تستدعيها الاختبارات المقالية، حيث ام معظم اختبارات تلك البرامج تكون من نوع الاختيار من متعدد.

استخدام البرامج في تنمية المفردات والفهم القرائي

أ- المفردات Vocabulary:

هي برامج تنمية لمفردات تعتني بوضع الكلمات التي لا يعرفها التلاميذ من قبل موضع الاستعمال، ولان القراءة هي عملية بناء المعنى، فان اثراء مفردات الأطفال على هذا النحو يكون عملاً جوهرياً في تعليمهم القراءة.

ولو أن تطوير المفردات يحتوى فقط على التداعي البسيط للكلمات، وتعريفاتها فسوف تكون هناك حاجة ملحة للاطلاع على كم كبير جداً من التدريبات، وقد اثبت البحث العلمى أهمية ان تكون الكلمات الي يتم تعلمها في سياقات ذات معنى، وبناءاً عليه فإن البرامج الشائعة التى تحوي تدريبات لمزاوجة الكلمات الجديدة بتعريفاتها الاصطلاحية، قد تكون غير ملائمة لتشجيع ترسيخ المعنى واستبقائه، وعلى المعلمين ومعدي برامج الكمبيوتر ان يراعوا:

- توفير مادة وافية من المفردات ومساعدة التلاميذ على اتقانها واستخدامها.
- استخدام المواقف السياقية ذات المعنى والخبرات المباشرة كلما امكن ذلك.
- استخدام المترادفات والمتضادات.

ب- الفهم Compprehension:

بعض البرامج تدعي تدريس الفهم، والواقع أنها لا تفعل ذلك، فهي تقدم تدريبات مع تغذية راجعة، وبما أن الفهم يقصد به عملية صناعة المعنى تلك التي لا تحتوى عادة على بساطة تحديد (الصحيح) و(الخطأ)، فإن المشكلة هنا هي اقتصار معظم الربامج على المهارات الظاهرية التي غالباً ما تجزئ عمليات الفهم. غير أن هناك بعض البرامج التي قد تغطي حوالي (25) مهارة عامة للفهم، تتضمن الفهم الحرفي للتفاصيل، وتقويم غرض الكاتب، وفهم الاعتقادات، وتوضيح الفكرة الأساسية، والتنبؤ بالنتائج، والوصول إلى استخلاصات والتصنيف، وإدراك علاقة الاسباب / النتائج، وتحديد الحالة المزاجية والنفسية للكاتب.

وهناك مدخل آخر تتبناه بعض البرامج يسمى مدخل الألغاز Puzzler ويهدف إلي تنمية المهارة فى اختبار الافتراضات، التلاميذ يتنبأون، ويتحققون من تنبؤاتهم، مثلاً البرنامج يطلب من الطفل أن يضع افتراضات مختلفة لتحديد (الصديق غير العادي) في نقاط عديدة من خلال قصة، النقطة الأولى تكون مباشرة بعد قراءة العنوان، وعلى الطفل أن يضع افتراضات مختلفة قبل الاستمرار في القصة، ولا تكون هناك إجابة واحدة صحيحة، لكن يفهم الأطفال ما يقرءون تكون هناك إجابات كثيرة مقبولة وبعد المناقشة بين المجموعات، يكتب الأطفال قصصا مشابهة من خبراتهم الشخصية ليقراها أصدقاؤهم، كل ذلك باستخدام الكمبيوتر.

جـ- التعلم التعاوني Cooperative Learning:

هو تنظيم بيئة التعلم بالصف الدراسي وفق خطوات اجرائية يتحمل فيها التلاميذ مسؤولية تعلمهم بتقسيمهم إلي مجموعات صغيرة تضم كل مجموعة من (5-6) تلاميذ، يتعلم كل تلميذ ويعلم غيره في نفس الوقت فى مناخ يسوده التعاون، وتبادل المساعدات داخل المجموعة الواحدة وبين المجموعات المختلفة لتحقيق أهداف موحدة.

د- الأنشطة الجماعية لقراءة محتوى:

تحت هذا العنوان يقدم مركز ترقية التعلم Center for Advancement of learning، عرضاً مفصلاً لملامح هذه الاستراتيجية، والتي صممت ليتم تطبيقها بواسطة المعلم، أو بمساعدة المعلمين الخاصين Tytoring، أو تكييفها للاستخدام بواسطة التلاميذ، واعتماداً على طول المادة المقروءة فإن هذا النشاط قد يستغرق يوماً أو عدة أيام لاتمامه وقد يكون من الأفضل تقديم أجزاء هذه الاستراتيجية جزءاً، لكي تتاح الفرصة لأكبر قدر من الفهم لما هو متوقع أثناء النشاط، وتتكون هذه الاستراتيجية من إحدى عشر خطوة كالتالي:

1- تقسيم الفصل إلي مجموعات من أربعة تلاميذ، وبقدر الامكان تحتوى كل مجموعة على تلميذ فوق المتوسط وأخر أقل من المتوسط والاخرين في المتوسط ويرقم التلاميذ من (1- 4) دون اعتبار لمستوياتهم.

2- تعيين الصفحات فى الكتاب المراد استخدامه فى نشاط التعلم التعاوني.

3- تخصيص مهام تحديد المفردات، يتعين التلميذ رقم (1) من كل مجموعة لحصر وتقديم المفردات الجديدة في النص القرائي لباقي أفراد المجموعة، على أن يضع تلك المفردات في قائمة وتشترك المجموعة في وضع تعريفات لتلك المفردات، ويتم وضع علامة حول المفردة التي لا يتمكنوا من تحديد تعريف لها.

4- تخصيص مهمات القراءة: تعيين التلميذ رقم (2) في كل مجموعة لمهمة قراءة المادة الجديدة جهريا لباقي أفراد المجموعة بينما يتابع الأفراد الاخرون الموضوع صامتا، وكل تلميذ حر في تاكيد وابراز المعلومات الهامة أثناء تلك العملية.

5- تخصيص مهام التساؤلات: تعيين التلميذ رقم (3) من كل مجموعة لمهمة طرح اسئلة على المجموعة تاسيسا على القراءة الجهرية، وعليه ان يسجل اجابات المجموعة، ويفضل ان يعد المعلم مسبقاً مجموعة من الأسئلة للتاكد من التلاميذ قاموا بتغطية النقاط الأساسية لمحتوى النص المقروء.

6- تخصيص مهام المتابعة: يعين التلميذ رقم (4) من كل مجموعة مهمته توجيه وإدارة نشاط المتابعة الذي يعزز المفاهيم العامة والخاصة للمقروء.

7- إعادة المجموعات الة الوضع العادي ليتم مراجعة نتائج كل مجموعة فرعية، ويؤدي ذلك إلى أن يستوعب التلاميذ المعلومات الجديدة، وهنا يقوم التلاميذ أرقام (1) من كل مجموعة بعرض الكلمات التي عرفها أفراد مجموعاتهم او لم يعرفوها، والتلاميذ أرقام (3) من كل مجموعة يعرضون اجابات مجموعاتهم للاسئلة التى طرحت داخل المجموعة، والتلاميذ أرقام (4) من كل مجموعة يعرضون نتائج متابعة مجموعاتهم

8- تقويم المعلم الفهم القرائي باستخدام مقاييس معدة لذلك، ويجب عليه أيضاً تقويم مشاركة كل تلميذ داخل مجموعته.

9- تقويم التلاميذ لأنشطة المجموعات، حيث يطلب من كل تلميذ أن يقيم نفسه وأداء زملائه في المجموعة، وذلك عن طريق استخدام بطاقة بها تقديرات الرتب من 1: 5 على أن تقدم تفسيرات على ظهر استمارة التقويم، ويجب أن تكون جميع هذه البطاقات التقويمية سرية ولا ترى، إلا بواسطة المعلم، والاستخدام الفتري وغير المعلن لهذه الصورة التقويمية يجعل التلميذ دائماً مستعدين.

10- يقوم المعلم بملاحظة الفصل بأكمله، ويتم تقويم أداء الفصل ككل من خلال قيام المعلم بالمرور بين المجموعات أثناء العمل، كل أفراد المجموعة يحصلون على نفس الدرجة بناء على قدرتهم على العمل سويا بكفاءة.

11- يقوم المعلم بتقويم الفهم القرائي باستخدام الاختبارات التقليدية، وتعد هي الطريقة الرابعة لتقويم التعلم التعاوني، وقد يكون الاختبار من النقاط الأساسية التي تم تحديدها ومناقشتها بواسطة المجموعات.

المنظمات التخطيطية لدمج القراءة مع الاستراتيجيات التعاونية

في هذه الاستراتيجية يتم استخدام المعززات البصرية لتنظيم المعلومات، وذلك لتحسين الفهم القرائي عن طريق تصنيفها في أنشطة التعلم التعاوني، ويتم تطبيق عناصر الاستراتيجية على ثلاثة مراحل كالتالي:

أولاً: قبل القراءة:

تدريب ذو معنى على المفردات الجديدة يمكن أن يتم على مستوى المجموعة، وهنا يتبع الاتي:

1- تقسيم الفصل إلى مجموعات.

2- قبل قراءة النص او الموضوع يقوم التلاميذ بدراسة بعض الكلمات الجديدة أو الصعبة الموجودة في المختارات القرائية، ويعتمد عدد هذه الكلمات على طول المحتوى ومستوى الصعوبة والوقت المحدد.

3- كل تلميذ داخل كل مجموعة مسئول عن تسجيل جميع الكلمات ومعانيها في ورقة خاصة به.

4- بعد ذلك يطلب من التاميذ رسم مخطط يوضح العلاقة بين كل مصطلحين، التلاميذ داخل كل مجموعة يجب أن يستخدموا أزواجاً مختلفة من الكلمات.

5- كل تلميذ بعد ذلك يوضح عرضه البصري (المنظم التخطيطي) لباقي أفراد مجموعته.

6- التقويم يمكن أن يتم فى عدة اشكال: مراقبة نشاط المجموعة والتقويم الفردي بواسطة الأفراد في المجموعات، أو سؤال جميع التلاميذ عن جميع المفردات.

ثانياً: اثناء القراءة:

يمكن للتلاميذ العمل داخل المجموعات لتطوير واحد او أكثر من المعينات البصرية Visual Aids، في ضوء المحتوى أثناء القراءة، والمعينات البصرية قد تتضمن مسارات الزمن، تعاقبات الاحداث المتتالية، خرائط التدفق، مصفوفات، خرائط الكلمات، الخرائط الهرمية، الخرائط الشبكية، مخطط دائرة الاحداث، وهنا يتبع الأتي:

1- ان كل تلميذ يقوم بقراءة ثلث المادة المختارة، ويكتب ملاحظات على الأفكار الرئيسة، ويدعم التفاصيل.

2- تقسيم الفصل إلى مجموعات كل مجموعة ثلاثة أفراد.

3- بعد ذلك يشترك أفراد المجموعة لتطوير المساعد البصري.

4- يعقب ذلك المناقشة الصفية وعرض النتائج.

5- التقويم ربما يتضمن كتابة ملخص للمادة المقروءة أو مجموعة من الأسئلة البسيطة، وهناك مواصفات للتساؤل التعاوني Cooperative Questioning منها:

- بالنسبة للنصوص الكبيرة أو المقسمة لإجزاء، يقدم المعلم تساؤلات لتشجيع الفهم.
- بعد قراءة القطعة أو جزء منها وطرح سؤال، يقسم الفصل إلي مجموعات مناقشة صغيرة من (2- 3) تلاميذ، ليعلموا كفريق لتوليد الاجابات التي يتم تسجيلها على ورقة عادية في مخطط تنظيمي.
- يتم اختيار فرد واحد من كل مجموعة، ليشارك بعرض أجابات المجموعة لباقي أفراد الفصل.
- إعادة العملية حتى يتم الإنتهاء من قراءة النص المختار، مع التأكيد على أن كل التلاميذ قد اعطوا الفرصة للمناقشة الجهرية.
- يتم قراءة الجزء التالي، ويتم تشكيل مجموعات جديدة لعمل إجابات عن سؤال المعلم.

ثالثاً: بعد القراءة:

ان الوسائط البصرية يمكن أن يتم تطويرها بواسطة مجموعات التلاميذ بعد قراءة المحتوى، وهناك العديد من التنظيمات التخطيطية التي يمكن استخدامها، ويمكن للمعلم أن يختار بين ان يجعل المجموعات تكمل نفس الشكل من المنظمات التخطيطية، وبين أن يطلب من المجموعات المختلفة اكمال تنظيمات تخطيطية مختلفة للنص، ويتم هنا ما يلي:

1- بعد إتمام التلاميذ لعملية القراءة قسمهم إلي مجموعات.
2- توزع نسخ من بطاقات مرسوم عليها المنظم أو المنظمات التخطيطية لكل التلاميذ، ويستخدم هذا الإجراء عندما يكون التلاميذ غير قادرين على تصميم منظمات تخطيطية جيدة، ويطلب منهم وفق هذا الإجراء فقط ملأ، وتنظيم المعلومات في اماكنها المخصصة.
3- يعمل أفراد المجموعة كفريق عمل لتنظيم وملأ المعلومات في المنظمات التخطيطية.

ومن بين الدراسات التي استخدمت طريقة التعلم التعاوني في تعليم القراءة دراسة (Barbara) التي هدفت تطوير النمو القرائي لدى تلاميذ الصف الثاني الابتدائي في القراءة، وذلك عن طريق استخدام كل من المدخل التكاملي اللغوي، وتدريس الاقران، والتعلم التعاوني، والتعليم بمساعدة الكمبيوتر.

وتحددت مشكلة الدراسة فى معالجة تدني مستوى تلاميذ الصف الثاني الابتدائي في القراءة والذي ظهر فى إعادة القراءة لنفس القصص مع قصور متساوى فى فهمها كل مرة، وضعف دافعيتهم للقراءة، وتم استخدام الاستراتيجيات سالفة الذكر مجتمعة وبتطبيق أدوات القياس، ثبت أن التلاميذ لم يظهروا أي تقدم في نموهم القرائي.

وهدفت دراسة (Rita et) إلي قياس أثر استخدام كل من طريقة التعلم التعاوني، والتعليم بواسطة الاقران، واستراتيجيات تعزيز الذات على سلوك التلاميذ والتحصيل القرائي، وتحددت مشكلة البحث من خلال الشكاوى المتكررة من المعلمين بسبب الوقت الذي يهدر في تعديل سلوكيات التلاميذ وانخفاض مستويات القراءة وذلك بالنسبة لعينة من تلاميذ الصفوف المختلفة للمرحلة الابتدائية، وتكونت العينة من (29) تلميذ، وباسنخدام الاستراتيجيات الثلاثة سالفة الذكر تم بناء البرنامج وتطبيقه، وبتحليل النتائج ثبت ارتفاع مستوى تحصيل التلميذ في القراءة، كما ان عددا من السلوكيات الايجابية لدى التلاميذ قد تم ترقيته.

إدارة الوقت الصفي وتعليم القراءة

يطلق الوقت الصفي علي الوقت المخصص للعملية داخل الفصول، والذي يحاول المعلمون تفعيله إلى أقصى حد، إلا أن هناك كثيرا من العوامل التي تدخل، كعدم انتباه التلاميذ واستغراق البعض في أحلام اليقظة واسراع البعض لانهاء المهمات مبكراً، وغير ذلك من مضيعات الوقت الداخلية والخارجية، مما ينتج عنه تقسيم هذا الوقت إلي قسمين، الوقت المشغول Engaged Time ، وهو الوقت الحقيقي الذي يقضيه التلاميذ في عمل معين، إلا أنه لا يكون منتجاً باستمرار فقد يكون التلاميذ مشغولين ظاهرياً، إلا أنهم في الواقع قد يكونوا غير منتبهين.

لذا فإنه يوجد نوع آخر من الوقت يسمى وقت العلم الأكاديمي Academic Learning، ويشير إلى الوقت الذي يكون فيه التلاميذ مركزين تماما فى المهمات التعليمية، ومن المفاهيم الحديثة المتعلقة بإدارة الوقت الصفي في تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، مفهوم القراءة الصامتة الصامدة Sustained Silent Reading ويرمز اليها باختصار (SSR)، حيث يجب على كل معلم للقراءة ينبغى أن يعتقد أن هذا المفهوم يمثل قمة الانجاز فيما يتعلق بتدريس القراءة الماهرة، ومن الأمور الأساسية فيه اعتبار القراءة الصامتة اهم بكثير من القراءة الجهرية، وان القراءة السياقية او القراءة بالسياق ذات أهمية اعظم من أهمية التعرف الذي يكون على مستوى الكلمات والحروف، وان معظم مهارات القراءة التي يكتسبها القارئ هو استمرار القراءة الصامتة وصمودها على قدر كبير من المادة المطبوعة بدون انزعاج وبدون انقطاع، وأن تكوين مهارات القراءة الصامدة فى حجرات الدراسة يتطلب مجموعة من الاتجاهات من قبل المعلم والتلاميذ، وعلى كل قارئ أن يعرف أن العمل الجيد في هذا الصدد، يعني:

- الاستجابة بقوة أكثر للكلمات والجمل ذات القوة العالية الكبيرة.
- أن يركز ذهنه وانتباهه على الأفكار.
- القيام بأكبر قدر ممكن من القراءة الصامتة خلال فترة القراءة.
- توجيه انتباه قليل للافكار ذات الأهمية الاقل.

كما ان هناك وسائل تعليمية ومتنوعة من شأنها أن تساعد الصغار في أن يتابعوا مقدار القراءة الصامتة الذي حققوه خلال فترة القراءة، ومنها الخرائط والرسوم، أو من خلال أي مخطط لمعرفة الوقت والمحافظة عليه، وهذه الوسائل تجعل التقدم الذي يحرزه التلميذ مرئياً وملموساً، وهناك أسلوب آخر هو أن يدعم ويساند كل تلميذ، وهو يحاول أن يصل إلى أبعد ما يمكنه أن يصل اليه من المادة المقروءة خلال الوقت الذي يقضيه في دائرة القراءة.

وهناك تضمينات هامة لمفهوم القراءة الصامتة الصامدة فيما يتعلق بالعمل مع الصغار الذين يقفون عند الطرف الأدنى من مقياس القراءة، وهناك خطر جسيم يتمثل

فى محاولة تعليم القراءة من المجموعة الأدنى هذه المهارة عن طريق القراءة الجهرية، والخطر الجسيم يتمثل في محاولة جعل الذين يقعون في المجموعات الدنيا من التلاميذ ينطقون نطقاً جيداً، وهم يقرءون جهرياً جودة نطق الذين هم في المجموعات العليا، وبعد ذلك تمضي النظرية التي تقول أن كل واحد سوف يصبح على نحو ما قارئاً مستقلاً، أن هذا الاسلوب لم يفلح إلى الأن، ولا يمكن أن يفلح.

كما أن مجرد محاولة الوصول إلي درجة عالية نسبياً في الطلاقة في القراءة الجهرية أولا هو سير في الطريق العكسي الخاص بمجال المهارات، وأن مساعدة القارئ الصغير أن يكون قويا في اتلقراءة الصامتة يمثل الولوية الأولى، وينبغى للمعلمين أن يصنعوا القارئ الصامت أولا ثم بعد ذلك القارئ الجاهر ن وليس العكس كما نفعل الأن، والمعلمون يستطيعون أن يصنعوا القراء الصامتين أولاً، اذا هم جعلوا ذلك همهم الأول وغايتهم الأولى، والطلاقة في القراءة الجهرية سوف تأتي بشكل طبيعي.

ومن المداخل القرائية الحديثة المرتبطة بموضوع إدارة الوقت الصفي، مدخل وقت الكتاب، حيث يحتاج التلاميذ وقتاً لتنمية السلاسة فى القراءة الصامتة، ولكي يتعودا المثابرة مع الكتاب، فيجب تخصيص وقت بالجدول المدرسي لما يسمى بقراءة الاستجمام أو ما يمكن تسميته القراءة الصامتة، ويرمز لها بالاختصار (SSR)، ويقصد بها النشاط المنظم الذي يعطي فيه التلاميذ فترة من الوقت المحدد لقراءة المواد التي يختارونها ذاتياً قراءة صامتة متبعين فى ذلك الخطوات التالية:

- يقرا المعلم مع التلاميذ ولا يسمح بأية مقاطعات.
- يجب أن يختار كل تلميذ كتابه الذي يريد أن يقرأ.
- يقرأ كل تلميذ قراءة صامتة دون مقاطعة لمدة معينة من الوقت.
- تتكون مجموعات القراءة لوقت الكتاب من خمسة إلي سبعة تلاميذ؛ مما يسهم فى زيادة التعاون والود بين أفراد كل مجموعة، ويسمح بالمشاركة دون حدوث فوضى.

- يطلب المعلم من التلاميذ الإجابة عن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة، بمحتوى القراءة أو أن يقدموا تقريراً عما قراوا، أو يعبروا عن ردود أفعالهم للمقروء.

كما أن إجراءات القراءة الصامتة الصامدة تتضمن أن يكون لدى التلاميذ درجة من الكفاءة في مهارة القراءة قبل أن ينخرطوا فيها، وهناك بعض الخطوات التي يمكن تبنيها للقراء الصغار فى الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، ويطلق عليه مدخل (Booktime) ويصلح هذا المدخل بصفة خاصة للتلاميذ المصنفين كقراء أقل كفاءة، وذوي قدرات قاصرة فى الأنتباه، ولديهم فقر فى المفردات البصرية، ويمكن توضيح معالم هذا المدخل فيما يلي:

- وقت الكتاب (Booktime) يخصص له فترة زمنية تكون محددة في نفس الوقت يومياً، لكي يدرك الطفل ويعتاد على أن هذه الفترة جزءاً هاماً من نظامه اليومي، وعليه تصبح أيضاً عملية إعادة التعليمات غير ضرورية، ويمكن أن تستغرق هذه الفترة من (10- 15) دقيقة يومياً.
- ان الأطفال ربما يمكنهم التعامل مع أكثر من كتاب في فترات زمنية متوالية فأن مدخل وقت الكتاب يفضل أن يدار مع الأطفال قرياً من المكان المخصص للكتب، بدلاً من أن ياخذ كل طفل كتاب ويعود إلى مقعده.
- يقوم المعلم بالقراءة الجهرية لكل مجموعة من التلاميذ، وبعد ذلك يتم وضع الكتب بمكتبة الصف، والتي سوف يتراكم فيها بالتدرج عدد من الكتب تم قراءته لكل مجموعة جهرياً من قبل المعلم في جلسات القراءة الجهرية، وبهذا الإجراء يتم تجنب أية مشكلة تواجه التلميذ عند اختيار كتاب من هذه المجموعة، ويتم إضافة كتب جديدة تحت عناوين جديدة باستمرار، بينما يتم الاستغناء عن الكتب الأكثر قدماً.
- يجب أن يختار الطفل كتابا واحداً بمعنى أن الطفل يمكنه أن يمر على عدد من الكتب في فترة واحدة، ولكن يجب عليه أن يستمر مع كتاب واحد فى الوقت المخصص، كما يجب عليه ألا يحجب بعض الكتب بالجلوس عليها أثناء القراءة أو وضعها تحت ذراعية.

- يقرأ المعلم مع الأطفال كما في القراءة الصامتة الصامدة المعيارية، ولكنه في هذا الموقف يمكنه أن يجيب عن اسئلتهم حول ما يقرءون كالاستفسار عن معنى كلمة، مما يعطي الأطفال تغذية راجعة عن فروضهم فيما يتعلق بالكلمة المكتوبة، ويولد لديهم الشعور بالنجاح والتشجيع عندما يفكوا شفرة كلمة جديدة، من ناحية اخرى، يتجنب المعلم بهذا الإجراء أن يصبح ماكينة كلمات لرفع الابهام عن كلمة غير معروفة، وذلك عن طريق تشجيع الأطفال على القراءة بكفاءة قدر المستطاع، ومحاولة تعرف الكلمات وتمييز معانيها بأنفسهم، كما أنه يجب على المعلم ألا يستجوب التلميذ أثناء او بعد القراءة، المعلم فقط عليه أن يستجيب لاستفسارات.
- خلال وقت الكتاب يتم توجية التلاميذ لكيفية التعامل مع الكتاب، بوصفة شيئاً ثميناً، يجب أن يعامل باحترام لا يقذف، ولا يتم التخطيط فية، ولا يجذب بعنف.
- يمكن للأطفال في هذا المدخل أن يقرءوا في أزواج، وأن يتحدث بعضهم إلي بعض قبل اختيار الكتب مما يمكن معه تجنب الخلاف عندما يريد كل منهم نفس الكتاب، وبعد القراءة يدور الحوار حول مراجعة ما تم قراءتة وتبادل ردرد الافعال حولة.

التقويم باستخدام الملف الحقائبي

ان الملف الحقائبي (portfolio): عبارة عن سجل تعليمي خاص بالطفل يمكن من خلالة معرفة ماذا تعام الطفل، وكيف سلك طريقة للتعلم، وكيف يفكر ويفسر ويحلل، ويركب وينتج ويبدع ويتفاعل عقلياً وعاطفياً واجتماعياً مع الاخرين، او هو تجميع هادف لما يقوم التلميذ بعملة، يمكن من خلالة عرض مجهودات التلميذ للتلميذ نفسة، او للاخرين، وذلك في مقرر واحد أو مجموعة من المقررات عبر وقت او زمن معين.

وعلى نقيض الاختبارات التحصيلية في القراءة، ذلك التي تعرض لقطة واحدة من انجاز الطفل، لا يمكن معها في اغلب الاحوال الحصول على معلومات كافية لتقرير المستوى الحقيقي ومدى التقدم الذي حققه الطفل في برنامج تعليم القراءة بالمرحلة

الابتدائية، ظهر التقويم بالملفات الحقائبية كاحد البدائل ذات الفعالية فى اعطاء صورة واضحة ومكتملة عن الطفل تيس عملية تعليمه وتوجيهه حسب قدراته الفردية.

ويذكر البعض أن اهداف تعليم اللغة واستراتيجيات تدريسها قد شهدت تحولاً كبيراً في الاعوام القليلة الماضية ومن البرز تلك التحولات النظرة التكاملية لمهارات اللغة وفنونها، مما الزم معه البحث عن وسائل تقويم تتفق مع فكرة التكامل، ويعتبر الملف الحقائبي الاداة المناسبة للتقويم الشامل المون الذي يمكن عن طريقه تقويم أداء التلميذ في مهارة لغوية منفردة، كما يمكن تقويمها في ضوء غيرها من المهارات اللغوية، وعن مزايا استخدام هذا النوع من التقويم مفصلة يذكر ما يلي:

1- يعد الملف الحقائبي نمطا من التقويم المستمر الشامل المنظم للطفل.

2- عن طريقه يتمكن المعلمون من تقييم نمو التلميذ وتقدمه القرائي.

3- توطيد العلاقة بين الاباء والمعلمين بخلق اداة مشتركة للحكم على مستوى التلميذ، حيث يمكن للاباء والعلمين عن طريقها متابعة تقدم الطفل بمراجعة كتابات الطفل ورسومه، ومجموعات الكتب إلي قام بقراءتها، او قرأها له الاخرون، ويمكنهم أن يطلعوا على اشرطة فيديو مسجلة لأنشطة الطفل وممارساته الصفية.

4- يتبع الملف نجاح الطفل أكثر مما يتبع فشله، وباستخدام هذه الاداة يمكن اضفاء معنى لما يقوم به الطفل من عمل، واعطاء الحفز للاستمرار فى الأنجاز، وربط اعماله فى سياقات اكبر.

5- اتاحة الفرصة امام كل الجهات المسئولة عن برنامج تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، لتقييم البرنامج بطريقة موضوعية، والاستخدام الجيد لهذه الاداة يدفع المهتمين إلي تغير الكثير من الممارسات الصفية والسياسات التعليمية للوصول إلي تعليم أكثر فعالية، وأكثر مقابلة لحاجات النمو الخاصة بالأطفال.

6- أن الملف يساعد التلميذ على المشاركة فى تقدير اعماله، ويساعد المعلم على معرفة الخطو الذاتي بعينه، وتقديم اداة تعد اساسا لتقويم جودة الأداء الكلي للتلميذ.

ويؤكد (French) أن هناك مجموعة من التساؤلات الى يجب الإجابة عنها عند استخدام الملفات الحقائبية لتقييم تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، وهي:

- ما الاهداف التعليمية والسلوكية والنواتج التي نريد قياسها.
- ما هي العناصر التي لم يتم تقديرها بكفاية بواسطة وسائل اخرى.
- هل سوف نستخدم مدخلات الملف وتحليلاتها في قياس تقدم تلميذ حول التلميذ نفسه في فترة من الزمن او مقارنة أنتاج التلميذ باخرين مع الاخذ في الاعتبار عملية الفروق الفردية.
- ما هي ادلة تقدم او الأنجاز المتطلبة؟ وما هي الادلة على التقدم او الأنجاز التي يسمح بها؟
- من الذي يختار ما يتم تجميعه بالملف الحقائبي؟ ولماذا؟
- ما هي أنواع الشواهد والبراهين الي يتم تسكينها فى الملف؟ ولماذا؟
- كيف يمكن اعطاء تقديرات او درجات او الحكم على مكونات الملف؟ وكيف يستخدم الملف فى تقييم التلميذ وتقويم البرنامج والتحسن التدريجي؟
- من الذي سوف يسهم فى هذا القياس (التلميذ / المعلم / اخرون)؟
- كيف سيتم تدريب المقومين؟ وما هي الضوابط الي سوف تستخدم لضمان درجة من الصدق والثبات فى نتائج هذا التقدير؟
- كيف سيتم توصيل نتائج القياس الملقى للتلاميذ وللاباء وللإدارة التعليمية؟
- كيف ومتى يتم الاستغناء عن محتويات الملف؟
- ماذا يمكن أن نعرف عن نجاح برنامجنا القرائي من تحليل الملفات الحقائبية؟

علاج الضعف القرائي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية

1- مفهوم الضعف القرائي وصوره:

من المعلوم أن الأطفال يأتون من بيئات مختلفة، متفاوتة في المستويات الثقافية والاجتماعية، ومن شأن هذا التفاوت أن يخلق فروقاً في الاستعداد للتعلم، ولذلك نلحظ

أن الأطفال، ليسوا سواء من حيث السرعة القرائية، ومن حيث ادراك المقروء، والاستفادة منه، وتحليله، ونقده.

ولعل وجود ظاهرة الفروق الفردية بين الأطفال المبتدئين تكشف أن تلك الشريحة من الأطفال الذين يملكون قدرة كافية على القراءة الصحيحة يواجهون بعض الاحيان بعضا من المعيقات القرائية ، يحلو للبعض أن يطلقوا عليها الضعف القرائي ، او التخلف القرائي، او التاخر القرائي.

ويقصد بالتلميذ المتاخر قرائياً او المتخلف فيها بأنه التلميذ الذي يظهر في استجاباته القرائية وامكانياته تاخراً ملحوظاً، ويبدو نموه القرائي خارج الخط العام عمن هم في مثل نموه، وكانت امكانياتهم التعليمية، ومعدل نموهم الشخصي القرائي أكثر من تحصيله، وأن ذلك المتخلف اذا قورن بهم كأن مرجوحاً، وكانوا هم الراجحين عليه.

وهذا يعني أن المتاخر في القراءة، هو الذي يقرا بدرجة اقل من المستوى العام، ويندرجون تحت واحدة من الفئات التالية:

- الفئة من التلاميذ الذين تعرضوا لحالات مرضية اعاقت تعليمهم.
- الفئة التي لم تستطع اسرهم وبيائتهم أن تغرس فيهم الميل إلي القراءة المثمرة.
- الفئة التي اهملت المدارس ، بشتى مراحلها نموهم القرائي.
- الفئة التي تعرضت اسرهم للتنقل من مكأن إلى اخر، وبالتالي أنتقال ابنائهم من مدرسة إلى اخرى.
- الفئة التي تخضع لمشكلات شخصية او أنفعالية تقف حائلة دون استثمار قدراتهم القرائية.
- الفئة التي تعاني من صعوبات قرائية خاصة، كالتأتأة والبأبأة والفأفأة واللثغة ولم يمنحوا الفرص الكافية لتدريب خاص لمعاجة تلك الصعوبات.

ويفرق بعض المربين بين الضعف في القراءة والتخلف فيها، فيرون أن الضعف القرائي مرهون بالضعف العقلي الذي يقف حائلا دون وصول التلميذ الضعيف عقلياً

إلى مستوى زميله التلميذ العادي، واما المتخلف قرائياً، فهو ذلك التلميذ الذي يقرا في مستوى اقل عاماً او أكثر او اقل عن المستوى العام في صفه.

ومن تمحيص التعريفين يمكن أن نستشرف أن التلميذ المتخلف قرائيا يستطيع أن يتعلم القراءة، ويلحق بزملائه في صف عادي، ومع اقرأنه، شرط أن يتولاه المعلمون بشئ من العناية والرعاية، وأفراد أنشطة علاجية له في حين أن الضعيف قرائيا يتطلب أن يلتحق بمؤسسات خاصة، وأن يتلقى تعليمه القرائي في جو خاص يشعره بتقدمه في القراءة اذا ما نظر إلي غيره.

وتتراءى صور الضعف القرائي لدى التلاميذ في الجوأنب التالية:

- صعوبة قراءة مادة تتكون من مفردات تعلمها التلاميذ، ولكنها لم ترد فى كتابهم المدرسي المقرر.
- اخفاق بعض التلاميذ في قراءة نص من الكتاب المدرسي مقدمة له بصورة مغايرة، لما وردت في الكتاب المدرسي.
- صعوبة التحدث، او الكتابة للمادة المقروءة بلغة التلاميذ الخاصة.
- صعوبة ادراك معأني المادة الجديدة المقروءة.
- ويذكر البعض أن الواجب يحتم على المربين والمشتغلين بتعليم القراءة أن يعملوا في دأب وموضوعية لاكتشاف النواحي التي تساعد على تقدم القراءة عند الطفل، والتي تقف حائلاً دون أنطلاقه في تعلم القراءة وقراءة ما يريد، ثم محاولة وضع العلاج المناسب على اسس علمية لمواجهة هذه العوائق.

وعليه وجدت الورقة البحثية أنه ليس من المقبول الكلام عن تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية دون التعرض للاتجاهات الحديثة في علاج الضعف القرائي للتلاميذ المبتدئين، خاصة وأنه في ظل تغيير النظرة للقراءة وتغقد العمليات المتضمنة بها، يمكن الزعم أن اغلب اطفالنا الملتحقين بالتعليم الابتدائي، وفق هذا المفهوم يعأنون من مشاكل قرائية، ومن الاتجاهات الحديثة فى هذا الشأن ما سيتم عرضه فيما يلي:

- الاتجاهات الحديثة فى معالجة الضعف القرائي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية:

- المداخلة (Intervention) بدلا من البرامج العلاجية (Remediation)

وعن وقف الفشل القرائي (Stopping Reading Failure) يتناول كل من (Cooper et al., & Boschini) شرحاً مفصلاً لفكرة المداخلة، وقد امكن ليجازها تحت العناصر التالية:

أ- ما المداخلة:

هي فعل ياتي قبل او بين حدث الفشل القرائي ليوقفة او يعدلة بمنعه من الحدوث او ايقافة عنما يبدا والتلاميذ الذين يشاركون في برنامج المداخلة، اما أن يحققوا الهدف من القراءة او أنا البرنامج يتوقف، ويتم البحث عن بدائل اخرى، وهناك العديد من البرامج الناجحة للمداخلة قد اثبتت فعاليتها في منع او الاحالة دون وقوع الفشل القرائي للأطفال في بداية تعلمهم القراءة، وكذلك في الصفوف المتقدمة بالتعليم الابتدائي، حيث اعطت برامج المداخلة المبكرة تعليما ككثفاً، ومهيكلاً ومنظماً، بوضع بصفة يومية كاساس في برنامج التعليم الصفي للأطفال، وبناء على نجاح البرامج المبكرة للمداخلة، اظهرت التقارير الفردية والداراسات الدولية أن التلاميذ في الصف الثالث الابتدائي، واعلى قد تخطوا بكثير المستوى القرائي المناسب لاعمارهم.

ب- بين المداخلة والعلاج:

لقد كشفت العشر سنوات الاخيرة أن معظم البرامج العلاجية لم يكن لها فعالية او ذات تاثير في مساعدة ضعيفى القراءة، لاحراز أي نجاح ولن محاولة مساعدة التلاميذ الاقل من المتوسط في القراءة بالصف الثالث الابتدائي، تركزت في استحداث المواد القرائية الغاية في السهولة والمفردات المنتقاه، والدروس المصاحبة غالباً ما تكون في صورة (عينة من المفردات الافتتاحية القراءة لاجابة الأسئلة، تدريس مهارة او أكثر من مهارة ولكن بطريقة منفصلة)، وقد اثبتت الابحاث أن هذا النوع من مداخل التعليم ليست له فعالية فى مساعدة التلاميذ في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية في تحقيق النجاح،

حيث أن الفجوة بين القراء الضعفاء والماهرين تظل قائمة، ولهذا ظهرت الحاجة الملحة لبرامج المداخلة أكثر من البرامج العلاجية، لمساعدة التلاميذ ذوي المستوى المنخفض في القراءة في الصف الثالث الابتدائي وما بعده لايصالهم إلي المستوى المقبول قرائياً.

ويمكن رصد اهم الفروق بين المداخلة والعلاج في النقاط التالية:

- من حيث الوقت في برامج المداخلة من (30- 40) دقيقة، يضاف الى الوقت المالوف المخصص لتعليم القراءة، في حين نرى أن الوقت في برامج العلاج لابد وأن يتم تخصيصه كاملاً، وغالباً ما يتم تعديل العليم الصفي.
- اما الهدف في برامج المداخلة فيتمثل في تحريك التلاميذ خارج البرنامج باقصى سرعة ممكنة، واللحاق بالمستوى التعليمي المناسب للصف، اما الهدف في البرامج العلاجية فالتلاميذ المعالجون يظلون معالجين.
- التعليم في المداخلة يرتكز على الاستراتيجيات التي تدفع التلاميذ إلي القراءة المستقلة، اما في العلاج فالتعليم يرتكز دائماً على الكلمات ذات المفردات المحددة واسئلة الفهم، وغالباً المهارات المنفصلة.
- التعليم أيضاً في المداخلة يكون بالخطو لسريع ويتواصل يومياً في الروتين التعليمي، اما في العلاج فالتلاميذ عادة يتركزن الفصول لمدة 20- 30 دقيقة مرتين او ثلاث مرات اسبوعياً.

اهم عناصر الاستخدام الفعال لبرامج المداخلة :

هناك عنصرأن اساسيأن يجب تضمينهما فى برامج المداخلة، وهما:

1- مناسبة المواد القرائية.

2- الاستراتيجيات التدريسية التي ترقى التعجيل (السرعة).

وفيما يلي تفصيل بسيط لهذين العنصرين:

أولاً: مناسبة المواد القرائية:

ان الكتب التي تستخدم في برامج المداخلة تحتاج إلى اهتمام أكثر بالنصوص التي:

- تهتم بالموضوعات التي تلائم العديد من مجالات المنهج.
- تحدث التوازن بين الخبرات القرائية القصصية والتفسيرية.
- توجه إلى ما وراء النصوص مستخدمة المستويات المبتدئة من تطور المعرفة التي يكون تركيزها المبدئي على بناء استراتيجيات فك الرموز، والطلاقة في التعرف على الكلمات.
- ترتيبها في المحتوى من البسيط إلي المعقد، والذي تدريجياً (لكن سريعاً) يتيح للتلاميذ أن يزيدوا من سرعتهم القرائية مع تقديم المساعدة من المعلم.
- وهناك عدة معايير لاختيار الكتب ببرامج المداخلة تكونت من خمسة معايير، تبدأ بالمجموعة الأكثر بساطة، والتي اشتملت على ما ياتي:
- الخط الدرامي يجب أن يكون واضحاً، سواء في السرد القصصي او غير القصصي.
- مقدار قليل من الطباعة لكل صفحة (المتوسط من جملة إلي جملتين).
- الصور والرسوم تكون واضحة وغير متكدسة ومتصلة مباشرا بمحتوى النص.

وتتدرج المعايير في الصعوبة حتى تصل إلي المجموعة الخامسة، حيث:

- زيادة مقدار المعلومات الجديدة، مع تنظيم أكثر تعقيدا للنصوص.
- ازدياد عدد النصوص.
- تخفيض حجم الطباعة وزيادة مقدار الكتابة في كل صفحة.
- الاستعانة بالصور والرسوم يكون في اضيق الحدود، او يتم الاستغناء عنها كلية.
- مهارات الاستدلال تكون مستهدفة، ويجب تعدد الشخصيات في القصص.

ثانياً: استراتيجيات التدريس التي تعزز التعجيل (السرعة):

هناك عدة استراتيجيات تدريسية يمكن استخدامها ببرنامج المداخلة لتعزيز التعجيل نحو الأنجاز، ومنها ما يلي:

1- **المنظمات التخطيطية** (Graphic Organizers): تعتبر ذات فاعلية كبيرة في مساعدة التلاميذ على التركيز في معنى النص، من خلال تقديم عرض تخطيطي بصري للمعلومات المتضمنة بالنص القرائي، وقد تم عرض ثلاثة امثلة للمنظمات التخطيطية هي (خريطة قصة Story Map، خريطة المعنى Semantic Map، شكل فن لخريطة المقارنة Venn Diagram).

2- **التدريس التبادلي** (Reciprocal Teaching): يمكن استخدامه باستراتيجياته الاربعة:

- التلخيص Summarize.
- التوضيح Clarify.
- التساؤل Question.
- التنبؤ Predict.

3- **التوسطات** Scaffolding: مجموعة من العمليات التي يقوم بها المعلم بغرض المساعدة لتعجيل مهمة الفهم لدى التلاميذ الضعاف، وتتناقص شيئاً فشيئاً، لدفع التلاميذ إلي الاستقلالية في الفهم.

مشروع (Success for All) كنموذج للمداخلة في مقالهما عن مشروع النجاح للكل يورد كل من (Balkcom & Himmelfarb) أنه احد النماذج الفعالة لتحقيق فكرة المداخلة، ويمكن عرض المشروع تحت المحاور التالية:

1- التعريف بالمشروع:

النجاح للكل برنامج مدرسي للتوجية التحصيلي، ويكون مخصصاً للأطفال اللذين يعانون من صعوبات تعلم بدءا من الروضة حتى الصف الخامس الابتدائي، وقد

صمم هذا البرنامج ليحول دون او يتدخل في مشكلات التعلم في السنوات المبكرة، وذلك عن طريق تعليم منظم، وفعال ومصادر دعم اسرية خلال الفصول العادية.

2- مبادئ المشروع:

- كل طفل يستطيع أن يتعلم.
- النجاح في المراحل الأولى يكون متطلبا ضروريا للنجاح المستقبلي بالمدرسة.
- صعوبات التعليم يمكن أن تتجنب من خلال المداخلة فيما قبل المدرسة والصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، وتحسين المناهج والطرق، والاهتمامات الفردية، ومساعدة اولياء الأمور.
- البرامج المدرسية الفعالة تكون شاملة ومكثفة.

3- أهداف المشروع:

- التاكد من أن كل تلميذ سوف ينجز مستوى المرحلة في القراءة بنهاية الصف الثالث الابتدائي.
- زيادة الرعاية.
- سد احتياجات العائلات من الطعام، والسكن، والرعاية الصحية، لاقدارها على المساعدة في تربية اطفالها.
- تقليل عدد التلاميذ الذين يرسبون ويعيدون الصف.
- التقليل من عدد التلاميذ الذين يلتحقون بفصول التربية الخاصة.

4- طريقة عمل المشروع:

يجب تخصيص (90) دقيقة يومياً يتم فيها تجميع الأطفال طبقاً للعمر، ومستويات القراءة، ويقرأ الأطفال في صورة مجموعات داخل الصف مع زيادة مقدار الوقت للتدريس المباشر، ويستعان التركيز على تنمية مهارات اللغة، التمييز السمعي، والتاكيد على ربط الاصوات المسموعة، وتستخدم الكتب صغيرة الحجم، ويعمل الطلاب في صورة ازواج لحل التدريبات القرائية.

ومن الصف الثاني إلى الصف الخامس يستخدم التلاميذ الكتب المدرسية او الكتب العامة، ويبدأ القارئون في ازواج في طرح تساؤلات حول تحديد الشخصيات، والمواقف، وحلول المشكلات في الروايات والقصص الملخصة، ويبدا المعلمون والمرشدون في التدريس المباشر لمهارات الفهم القرائي، او باستخدام طريقة القراءة والتعبير التعاوني التكاملي (CIRC)، وفيها يشترك المعلمون والمرشدون في رصد اشكال التفاعل بين الأطفال، واعداد تقارير دورية حول المشكلات والحاجات الخاصة بالتلاميذ، ويتم تقييم التلاميذ كل ثمانية اسابيع لتحديد تقدمهم القرائي حيث يستفاد من معلومات التقييم في توزيع الأطفال على المرشدين، واقتراح استراتيجيات تدريس بديلة لمقابلة الحالات الفردية التي قد تظهرها نتائج التقييم، وأيضا لاجراء تعديلات لاحداث التوازن في مجموعات القراءة بواسطة مدخلات الدعم العائلي عن طريق فريق المساعدات العائلية (Famly Support Team).

وهذا الفريق مهمته العمل مع الوالدين لضمان نجاح اطفالهم، والتركيز على دعم مشاركتهم، وتطوير الخطط لمقابلة الاحتياجات الفردية للتلاميذ الذين تواجههم صعوبات، هذا الفريق قد يضم بعض المسؤولين في المجتمع او مساعديهم، وبعض العمال والموظفين، وغيرهم من المتطوعين وفق الحاجة اليهم، وفي المراحل المتقدمة من المشروع تسير الدروس على هذا النحو:

- **التنقيح** Revisiing: يقرأ التلاميذ سافاً كتب (SUCCESS) ثم يعقدون مؤتمراً جماعياً، ويدور النقاش بينهم مستقلين، وهذه العمليات تقوي الصلة بين تعلم القراءة والقراءة المستقلة.
- **العرض** Reviewing: يلخص التلاميذ ما قراوه في اليوم السابق مستخدمين المنظمات التخطيطية كوسائل للعرض، وغالباً ما يتبادلون الادوار وفق طريقة التدريس التبادلي مستخدمين استرتيجياتها الاربعة.

- **إعادة السرد** Rehearsing: يشترك المعلم مع التلاميذ في القراءة، ويعملوا متعاونين او مستقلين، ويتبادلون طرح الأسئلة، والتنبؤ، او يعيدوا بناء منظماتهم التخطيطية.
- **القراءة / التدريس التبادلي** Reading Reciprocal Teaching: يقرأ التلاميذ النص قراءة صامتة للتحقق من تنبؤاتهم حول معنى النص، او ليجيبوا عن اسئلتهم الذاتية، ثم يتبادلون الادوار مع المعلم مستخدمين طريقة التدريس التبادلي.
- **الاستجابة / الأنعكاس** Responding \ Reflecting: هنا يقوم التلاميذ بواحدة او أكثر، مما يلي:

-كتابة اجاباتهم عن اسئلة النص.

-اكمال منظماتهم التخطيطية.

-الاشتراك فى المناقشة.

- القراءة المقاسة للفرد (Tailored Reading) والضعف القرائي:

الملامح الرئيسة لهذا المدخل القرائي التي امكن ايجازها في النقاط التالية:

يعتبر هذا المدخل بديلاً فعالاً من بدائل مداخل تفريد تعليم القراءة للمبتدئين فيما يتعلق بعلاج الضعف القرائي، والتي لم تلق (من وجهة نظر الكاتب) حظها من النجاح، وذلك لما تتطلبه من اعدادات خاصة اهمها مختصين على درجة من الكفاءة، وما يتطلبه ذلك من اموال طائلة، ويعرف الطريقة بأنها نظام شخصي غير مالوف لتعليم القراءة، يتكون مبدئياً من معلم / تلميذ واحد، ويكون مؤسساً على الحاجات القرائية الخاصة بكل تلميذ أكثر من تاسيسه على منهج محدد مسبقاً، وأن هذا النوع من الاستراتيجيات يمكن للمعلم من اجتياز منطقة الخطر (الخط الاحمر) في مساعدة الطفل على أن يخطو اولى خطواته في التعامل مع الكلمة المطبوعة.

ومنذ الجلسة الأولى بين المعلم والتلميذ يحصل المعلم على رؤية واضحة عن القدرات القرائية للطفل، ويبدأ في الحال بتوجيهه نحو تطبيق ما يمتلك من استعدادات

خلال أنشطة ذات معنى ومناسبة لجوانب القوة والضعف فيه، والخطوة الأكثر أهمية هنا أن يشعر الطفل بأن قدراته الحالية لا بأس بها، والتي تعد بداية تقدم بعدها المفاهيم الجديدة، وتعزز بطرق مختلفة تحقق نجاحا مستمراً، وتقوى تقدير الذات والدافعية تجاه تعلم لاحق عميق.

أن هذا المدخل ذي كفاءة عالية، حيث يجعل المعلم على الفور قادراً على أن يبدأ بتقديم تعليم مؤسس على معرفة التلميذ الحالية للمفاهيم الأساسية المرتبطة بفهم الكلمة المكتوبة، هذه الفورية تمكن أكثر التلاميذ احتياجاً من الحصول على المساعدة بمجرد معرفة، وادراك اوجه قصورهم بواسطة المعلم، بدلاً من الأنتظار شهور قبل أن يتم وضعهم في فصول خاصة بهم.

كما ان هذا المدخل له قيمة أيضاً بالنسبة لأباء الأطفال الصغار، الذين يرغبون في اعطاء اطفالهم دفعة كبيرة في القراءة، وعليه فأن مدخل القراءة المقاسة على الطفل لا يدعم التعليم الصفي فقط، وأنما أيضاً يتيح الفرصة لجهتين بالاشتراك الفعال في تعليم القراءة، وهما المتطوعين والاباء، وذلك تاسيساً على حقيقة أن معظم الأطفال المبتدئين في القراءة ينجحون في اواى خطواتها (علاقة الرمز / صوت) عندما تكون المادة التعليمية ذات معنى ومرتبطة بما لديهم وتدعمه، ومرتبطة أيضا باشياء اخرى في بيئتهم التعليمية، كما أنهم بوصفهم مبتدئين فأنهم يتعلمون أكثر كلما تم تخفيض المعلومات المقدمة لهم، وارتباط هذه المعلومات بحياتهم الخاصة.

ويمكن تلخيص المفاهيم الأساسية لمدخل القراءة المقاسة للفرد فيما يلي:

1- تدريس الكلمات البصرية وفق ترتيب استخدامها المتكرر، لتمكين الطفل من قراءة مستويات اعلى داخل كل صف، وتتمثل الأدوات التعليمية في العاب التشارك، والحوارات القصيرة المؤسسة طبقاً لقوائم كلمات يمكن قراءتها بواسطة الأطفال الذين اتقنوها.

2- أن الكلمات المألوفة سمعياً، ولكنها ليست داخل قدرة الطفل، يجب أن يتم دعمها بالتعزيز البصري، وعندها يجب تمكين الطفل من معرفة اهم المعاني الخاصة بتلك الكلمات.

3- تدريس الاصوات طبقاً لبناء متسلسل ذي معنى كالذي يستخدم في تنمية مهارة السرعة في القراءة والذي يتطلب من الطفل أن يتقن كل مستوى قبل أن ينتقل إلى المستوى الذي يليه.

4- بينما تكون معاني الكلمات البصرية هامة جداً، ومرتبطة بالأنشطة القرائية اليومية للطفل، فأن الكلمات السمعية ربما تكون اقل أهمية فى هذا الامر.

5- ليست مسؤلية المعلم فقط التغلب على ما يواجه الطفل من صعوبات في بداية تعلمه للقراءة، بل يجب أن تتكامل جهود الاباء والمعلمين والمتطوعين لاقدار الطفل على اجتياز هذه الخطوة الأساسية.

ومن خلال العرض السابق للاتجاهات الحديثة في تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، سواء ما تضمنته الورقة البحثية في محورها الأول والثاني، او ما شمله من طرح متخصص لمجموعة من البدائل التطبيقية في بعض مكونات برنامج تعليم القراءة بالتعليم الابتدائي، يمكن للورقة البحثية في هذه الخطوة القاء الضوء على اهم الاستخلاصات والتوجيهات التي يمكن الاستفادة منها فى هذا الشأن كالتالي:

أولاً: المحتوى:

من خلال تحليل وجهات النظر الي طرحت بالورقة البحثية حول محتوى تعليم القراءة ، ضمنا في محورها الأول، وصراحة في محورها الثاني، يمكن الزعم بأن عملية اختيار محتوى كتب تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، اصبحت هي التحدي الأول الذي يواجه المهتمين بتعليم القراءة، وتتمثل هوية هذا التحدي في صعوبة احداث التوازن بين المكونات الأساسية للغة المكتوبة (حروف / اصوات) (كلمات) (سياقات اكبر) من ناحية ومن ناحية اخرى مقابلة التيار الجارف من وسائل التثقيف تلك التي تتسارع وتتصارع مع الكتاب المدرسي، ومن البدائل المطروحة بشأن تطوير المحتوى ما يلي:

- وجود ثلاثة كتب تستخدم بالتبادل فيما بينها، كل منها يركز على معيار واحد من مكونات اللغة المطبوعة.
- استخدام سلسلة من الكتب الصغيرة طبقاً لصور تعدد الكلمات واعتيادية او تكرارية الاصوات فيها بدءا من أكثرها كثافة (التركيز الخاص على الكلمات ذات الكلمات الايقاعات المتشابهة (المقفاه)، حيث أنها تملك معدلات مناسبة من الكثافة الكلامية ، وفيها يتم التركيز على تبديل الحروف الأولى من الكلمات المقفاه لصنع كلمات جديدة تمثل نفس الايقاع الصوتي للمقطع الاخير من الكلمة، على أن يكون ذلك من خلال سياقات ذات معنى، والتدرج في التقليل من هذه الكثافة، على أن يتم الاستغناء عن الكتب التي تعالج معيار (الحروف / الاصوات) بنهاية الصف الأول الابتدائي.
- التدرج فى التقليل، مع ضرورة الاسراع من الاعتماد على الصور والرسوم المصاحبة للكلمات والنصوص القرائية، لدفع الطفل إلي القراءة الحقيقية، ويقصد بالحقيقية هنا القراءة المستقلة التي يعتمد فيها الطفل على خبرته اللغوية بدلاً من الاعتماد على تلك المساعدات.
- استخدام مدخل وقت الكتاب (Booktime) والذي يهدف في المقام الأول إلي احداث الالفة بين الطفل والكتاب، وتعليم الطفل الصبر والتركيز عند القراءة، وتنمية العادات السليمة للتعامل معه كاهم وسيلة تكيف، بالاضافة إلي امكانية استخدامه (المدخل) لتنفيذ (أ) ، (ب) على أن يتم تطبيق المخل بمكتبات الفصول.

ثانياً: الطرق والوسائل والأنشطة:

من الملاحظات المهمة حول الاتجاهات الحديثة فى طرق تعليم القراءة بالمرحلة الابتدائية، ما يلي:

- أن الفهم القرائي لم يعد يقصد به فقط الحصيلة الختامية التي يخرج بها القارئ بعد قراءة النص، بقدر ما هو عملية متعددة المراحل تبدأ قبل القراءة، وتستمر باستمرارها وبعد أنتهائها أيضاً.
- تخطي مرحلة الخلاف حول جدوى الطرق الجزئية والطرق الكلية في تعليم القراءة للمبتدئين إلى عملية البحث، عما يناسب الطفل الفرد والبحث عن التقنيات التي تساعد في هذا الامر، مع توجيه اهتمام خاص بالطريقة الصوتية في تعليم القراءة.
- تغيير النظرة إلي عملية تعليم القراءة والكتابة، كاساسيات يتكفل بها التعليم الابتدائي، إلي مسؤليته عن اتقانهما، واعتبار عملية تمكين الطفل من مهاراتهما، كاساسيات مرحلة اولية من عملية الاتقان.
- التاكيد على تنمية القراءة المستقلة، والقراءة التعاونية، ادعم عملية التعلم الذاتي والتمكن من مهارات اتلفهم القرائي، وعليه فقد سعت الورقة الابحثية إلي البحث عن البدائل الطرائقية والوسائطية التي قد تفي بهذه المهام، ومنها:

-استراتيجية KWLH.

-طريقة التدريس التبادلي Reciprocal Teaching.

-استراتيجية خرائط المعرفة Knowledge Maps.

-تعليم القراءة بمساعدة الكمبيوتر Assised Instruction–Computer .

ثالثاً: تنظيم وإدارة البيئة الصفية:

لقد ركزت الاتجاهات الحديثة على أهمية تنظيم البيئة الصفية، بالطريقة التي تسمح باكبر قدر من التفاعل بين الأطفال لأهمية ذلك فى تعليم القراءة، ووجدت الورقة البحثية أن التعلم التعاوني يمكنه (كطريقة لتنظيم البيئة الصفية) أن يتكفل بتحقيق هذا الهدف، كما أن هذه الاتجاهات ركزت على أهمية إدارة الوقت الصفي، مع اعطاء أهمية خاصة للوقت المنقضى في أداء المهمة التعليمية Time On Task ، ومن بيت الموضوعات

الحديثة المرتبطة بإدارة الوقت الصفي، موضوع القراءة الصامتة الصامدة، واستخدام مدخل وقت الكتاب.

رابعاً: التقويم:

اتضح من خلال استعراض الاتجاهات الحديثة في تقويم القراءة، تغيير النظرة إلى تلك العملية، وإلى الأدوات التقليدية المستخدمة في ذلك متمثلة في الاختبارات التحصيلية إلى ضرورة البحث عن بدائل تتمتع بالشمول والمصداقية، واتاحة الفرصة امام كل المهتمين بتعليم الطفل القراءة، لمتابعة الجوانب المتضمنة المختلفة فى النمو القرائي للطفل، وعليه وجدت الورقة البحثية في التقويم باستخدام الملفات الحقائبية، ما يمكنه أن يعكس هذا الاتجاه ويحقق تلك الاهداف.

الفصل الثامن

معالجة المعلومات (التغذية الراجعة)

الفصل الثامن

معالجة المعلومات (التغذية الراجعة)

نظرية معالجة المعلومات ومفهومها

تهتم هذه النظرية بدراسة الذاكرة البشرية من خلال محاولات تفسير نسيان الارتباطات المتعلمة بين المثيرات والاستجابات، وتوفر بشبه إجماع بين الباحثين على ان نسيان الارتباطات يعود إلى أثار التدخل بين الارتباطات التي يتم تعلمها في أوقات مختلفة، وقد أيدت العديد من التجارب صدق هذا التفسير، كما تؤيده خبرات الحياة اليومية فقد ينسى الفرد رقم الهاتف لتداخله مع أرقام هواتف أخرى.

وتعنى نظرية معالجة المعلومات في بحث وتوضيح الخطوات التي يسلكها الأفراد في جمع المعلومات وتنظيمها وتذكرها، ولا تأبه هذه النظرية كثيراً بالمبادئ العامة للتطور المعرفي، كتلك التي اقترحها بياجيه مقارنة باهتمامها بالخطوات أو النشطات العقلية المعنية التي تحدث وتعاد الحدوث باستمرار أثناء التفكير.

افتراضات نظرية معالجة المعلومات

تستند وجهة نظر معالجة المعلومات على ثلاثة افتراضات أساسية، وهي:

1- أن معالجة المعلومات تتم من خلال خطوات أو مراحل.

2- توجد حدود لكمية المعلومات التي يستطيع الإنسان معالجتها وتعلمها، فالإنسان لا يستطع أن يعالج، إلا كمية محدودة من المعلومات في آن واحد.

3- نظام المعالجة الإنساني نظام تفاعلي:

ينظر إلى التعلم باعتباره عملية نشطة يبحث فيها المتعلم عن المعرفة، ويستخلص منها ما يراه مناسباً، ويرى بان المعرفة السابقة والمهارات المعرفية تؤثر في عملية التعلم.

وظائف نظرية معالجة المعلومات

الوظيفة الأولى: استقبال المعلومات الخارجية أو ما يسمى بالمدخلات وتحويلها أو ترجمتها، بطريقة تمكن الجهاز من معالجتها في مراحل المعالجة التالية.

الوظيفة الثانية: الاحتفاظ ببعض هذه المدخلات على شكل التمثيلات معينة (التخزين).

الوظيفة الثالثة: تعرف هذه التمثيليات واستدعاؤها واستخدمها في الوقت المناسب.

تهتم نظرية معالجة المعلومات بنمط التفكير البشري على غرار نموذج الحاسوب الحديث، من حيث أنها تركز اهتمامها على المدخلات، وطريقة الاختزان، وطريقة الاسترجاع.

مفهوم الذاكرة

إن البحث في موضوع الذاكرة Memory من الأمور التي شغلت بال الكثيرين من الفلاسفة، وعلماء النفس منذ قديم الزمان، من أجل معرفة العوامل التي تساعد الفرد على التذكر، أو التي تسبب له النسيان لما في ذلك من أهمية كبيرة في تعليم الأفراد. إذ تلعب الذاكرة دوراً حيوياً وأساسياً في عملية التعلم، فهي تمكن الفرد من الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات والأنشطة والمهارات والحقائق والأفكار الجديدة، فالذاكرة الميسرة للتعلم هي التي يستطيع صاحبها الاحتفاظ بالمعلومات واستدعائها وقت الحاجة إليها.

والذاكرة ليست نظاماً بسيطاً وإنما هي نظام شديد التعقد يتضمن العديد من العمليات والأنشطة المعرفية المرتبطة بالتعلم، وتعتبر الذاكرة مركزاً لجميع العمليات والأنشطة المعرفية للفرد، وهي من أهم العلميات المعرفية وأكثرها تأثيراً على نظام تجهيز

ومعالجة المعلومات والاحتفاظ بها، واستخدامها في كافة الأنشطة اللاحقة التي تتطلب استرجاع المعلومات المخزنة في الذاكرة والاستفادة منها في أداء تلك الأنشطة أيا كانت طبيعتها.

بالإضافة إلى أن جميع العلميات المعرفية الأخرى، كالإدراك، والانتباه، والتفكير، والإبداع وغيرها من العمليات الأخرى تتأثر بالذاكرة على ضوء مخزونها المعرفي، وقد أستقطب ذلك اهتمام العديد من العلماء والباحثين في مجال علم النفس المعرفي لوصف الذاكرة، ومكوناتها، والعوامل المؤثرة عليها، وطبيعة الأداء فيها من استقبال، وتنظيم، وتخزين، ومعالجة للمعلومات، و ذلك من خلال النماذج والمداخل المتعددة التي تناولتها.

ويذكر Baddeley أن الذاكرة الإنسانية Human Memory نظام التخزين واسترجاع المعلومات، وبالطبع المعلومات التي يتم إدراكها من خلال حواسنا. سواء رأينا بعض الأشياء، أو سمعناها، أو تم شمها فإنها سوف تكون مؤثراً واضحاً لما نتذكره، وتم تسجيله من خلال إحدى الحواس في ذاكرتنا. وتوجد طريقة واحدة للحصول على معلومات عن الذاكرة الإنسانية، وهي معرفة الطريقة التي يتم بها معالجة وتذكر المثيرات السمعية والبصرية.

وقد وصف Hulse عملية الذاكرة بأنها تتألف من ثلاث عمليات وهي:

1- تصنيف المعلومات.

2- القدرة على التخزين والاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة، لاستخدامها في المستقبل.

3- القدرة على الاسترجاع أو التعرف واستدعاء المعلومات التي سبق تصنيفها وتخزينها.

وفي هذا الإطار يذكر لندال دافيدوف (1988) بأن كل أجهزة الذاكرة حتى تلك التي تستعمل في الحاسبات الآلية و المكتبات و لدى الناس والفئران تستلزم مساحة للتخزين، ومخزن الحيوان يقع في مخه، وأجهزة الذاكرة تحتاج أيضاً لوسائل إدخال المعلومات، ثم إخراجها من التخزين، ويعتقد علماء النفس أن العلميات الثلاث وهي

وضـع الـشفرة Encoding (العمليـة اللازمـة لإعـداد المعلومـات للتخـزين)، وتخـزين، واستعادة المعلومات ضرورية لكل أجهزة.

وتمثل الـذاكرة، حينمـا يـستطيع المـتعلم إصـدار مجموعـة مـن أنمـاط الـسلوك أو أساليب الأداء التي يمكن من خلالهـا ترجمـة الـذاكرة إلى نـواتج تعلـم في صـورة إجرائيـة، وهذه الأنماط هي:

(1) الاستدعاء Recall:

هي قدرة الفرد على انتاج استجابات أو معلومات، سبق وأن عرضـت عليـه أثنـاء موقف التعلم، عندما يطلب منه استرجاعها.

(2) التعرف Recognition:

هي قدرة الفرد على الانتقـاء أو اختيـار الاسـتجابات، والمعلومـات مـن بـين عـدة بدائل عرضت عليه أثناء موقف التعلم، و عليه بهذه الطريقة أن يسترجعها.

(3) التمييز Discrimination:

فيه يحدد المتعلم الاستجابات أو المعلومات الأكثر صحة من حيـث ارتباطهـا بالمـادة المطلوب استرجاعها (وسبق عرضها عليه في موقف التعلم)، وذلك من بين اسـتجابتين أو أكثر تتشابه مع الاستجابة الصحيحة في بعض الخصائص.

(4) الذكر Listing:

فيه يكون على المتعلم أن يذكر أكبر عدد من العناصر التي سبق لـه تعلمهـا مرتبطـة بمثيرين في موقف الاسترجاع.

(5) المزاوجة Matching:

فيه يربط المتعلم بين مثيرات و استجابات معينـة، مـن بـين قائمـة تعـرض عليـه في ضوء مدى ارتباطها بالمادة التي سبق تعلمها، والتي يطلب منه استرجاعها.

أنواع الذاكرة

لقد ذكر في موسوعة علم النفس Encyclopedia of Psychology (1994) أن الذاكرة تصنف من خلال الكتابات الحديثة وفقاً لقدرة الفرد على تذكر بعض الأشياء التي حدثت في الماضي البعيد، فعندما تعرض عليك سلسلة من الأعداد بمعدل عدد واحد في كل ثانية ويطلب منك التذكر الفوري لها فإن علماء النفس يطلقون على هذه العلمية ذاكرة قصيرة المدى (STM) Short-term memory، أما تذكر الأشياء والمعلومات التي عرضت عليك بعد 30 ثانية من تقديمها أو أطول من ذلك فإنه يعتبر كوظيفة للذاكرة طويلة المدى (LTM) Long-term memory، كما صنف Endell Tulving (1972) الذاكرة الى نوعين هما:

ذاكرة الأحداث Episodic memory وهي تشير الى الاحتفاظ بالأحداث الخاصة أو الشخصية، كالأسماء المختلفة للناس، وذاكرة المعاني Semantic memory ، وهي تشير إلى المعلومات العامة الضرورية لاستخدام اللغة، وتعتبر كموسوعة عقلية لتلك المعلومات.

وتنقسم الذاكرة، وفقاً للتصورات والنماذج التي قدمت عنها إلى ثلاثة أنواع هي الذاكرة الحسية، والذاكرة قصيرة المدى، والذاكرة طويلة المدى، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأنواع على أن تعرض بصورة أكثر تفصيلاً أثناء الحديث عن نماذج الذاكرة:

أولاً: الذاكرة الحسية Sensory Memory:

يذكر Baddeley (1997) أن الذاكرة الحسية تلعب دوراً هاماً في العديد من النظم الإدراكية، و معظم التطبيقات لآثار تلك الذاكرة يكون في مخازن الذاكرة البصرية والسمعية قصيرة المدى Short-term visual and auditory memory، تلك التي تم تصنيفها بواسطة (Nessier) إلى ذاكرة أيقونية وذاكرة صدوية Iconic and echoic memory.

وتعرف الذاكرة الحسية في ضوء ذلك بالمخزن الحسي الذي يختص بحمل المعلومات في صيغة خام دون إخضاعها للتجهيز أو المعالجة.

وحتى تنتقل المعلومات من مخزن الذاكرة الحسية إلى مخزن ذاكرة المدى القصير، لا بد أن تخضع لعملية انتقاء وأن يخلع عليها بعض المعنى وهاتان العمليتان تسميان الانتباه attention والتعرف على النمط Pattern recognition على التوالي، وما يحدد المعلومات التي ينتبه إليها المتعلم، والمعنى الذي سيخلع عليها عامل التوقع أو التأهب، وهذا العامل يعني وعي المتعلم أو اعتقاده أو تنبؤه بأن مثيراً معيناً أكثر احتمالاً في الحدوث في موقف معين، وينشأ هذا التوقع أو التأهب من ثلاثة مصادر هي:

1- الخبرة السابقة التي تعرض لها المتعلم.

2- التعليمات التي تقدم للمتعلم.

3- دافعية المتعلم.

- الذاكرة الأيقونية Iconic Memory:

يستخدم مفهوم الذاكرة الأيقونية للدلالة على الانطباعات Impressions التي تجعل المثيرات التي تستقبلها هذه الذاكرة متاحة للتجهيز والمعالجة حتى بعد اختفاء هذه المثيرات.

- الذاكرة السمعية Auditory Memory:

إن النبرة الصوتية البسيطة تتضمن تقلباً في ضغط الصوت لفترة من الوقت، وبالضرورة فإن الإدراك يتضمن بعض الطرق لتخزين المثيرات عبر الوقت، وفي حالة إدراك النطق الإنساني فإن تأثيرات المخزن تعمل على فترات طويلة حتى بعد أن يختفي المثير السمعي.

ومفهوم الذاكرة الحسية السمعية يبدو ملائما بصورة معينة لما يحدث في الواقع، فهل لاحظت كيف يمكنك سماع صوت مسموع يتردد داخل رأسك، بعد أن يكون الصوت الحقيقي قد توقف؟ وربما تكون أيضاً لاحظت انه عندما يحاضر الاستاذ تظل

كلماته أو أصواته (الإيقاع المسموع) داخل رأسك للحظات قليلة بعد أن يكون قد انتهى أو انتقل الى فقرة أخرى، بحيث يمكنك كتابة ما يقول حتى بعد أن يكون قد تجاوزه.

ثانياً: الذاكرة قصيرة المدى Short-term Memory

تستقبل المعلومات في المخزن لفترة زمنية محددة بحد أقصى 30 ثانية ويمكن أن تظل محمولة لفترة أطول إذا كان سيتم تسميعها أو ترديدها أو معالجتها بأي صورة من الصور، ومن جهة أخرى فإن هناك سعة محددة لكمية المعلومات التي يمكن حملها في الذاكرة قصيرة المدى، وتزداد فاعلية الذاكرة وسعتها باستخدام الاستراتيجيات الملائمة من ناحية وبازدياد عامل المعنى من ناحية أخرى.

ثالثاً: الذاكرة طويلة المدى Long-term Memory

في هذا النوع من الذاكرة تبقى الخبرات الدائمة التي اكتسبها الفرد خلال فترات حياته، والفرق بين الذاكرة قصيرة المدى والذاكرة طويلة المدى يكمن في أن الأولى تكون الأحداث فيها مباشرة وسريعة في حين تكون الأخرى غير مباشرة و بطيئة.

نموذج معالجة المعلومات

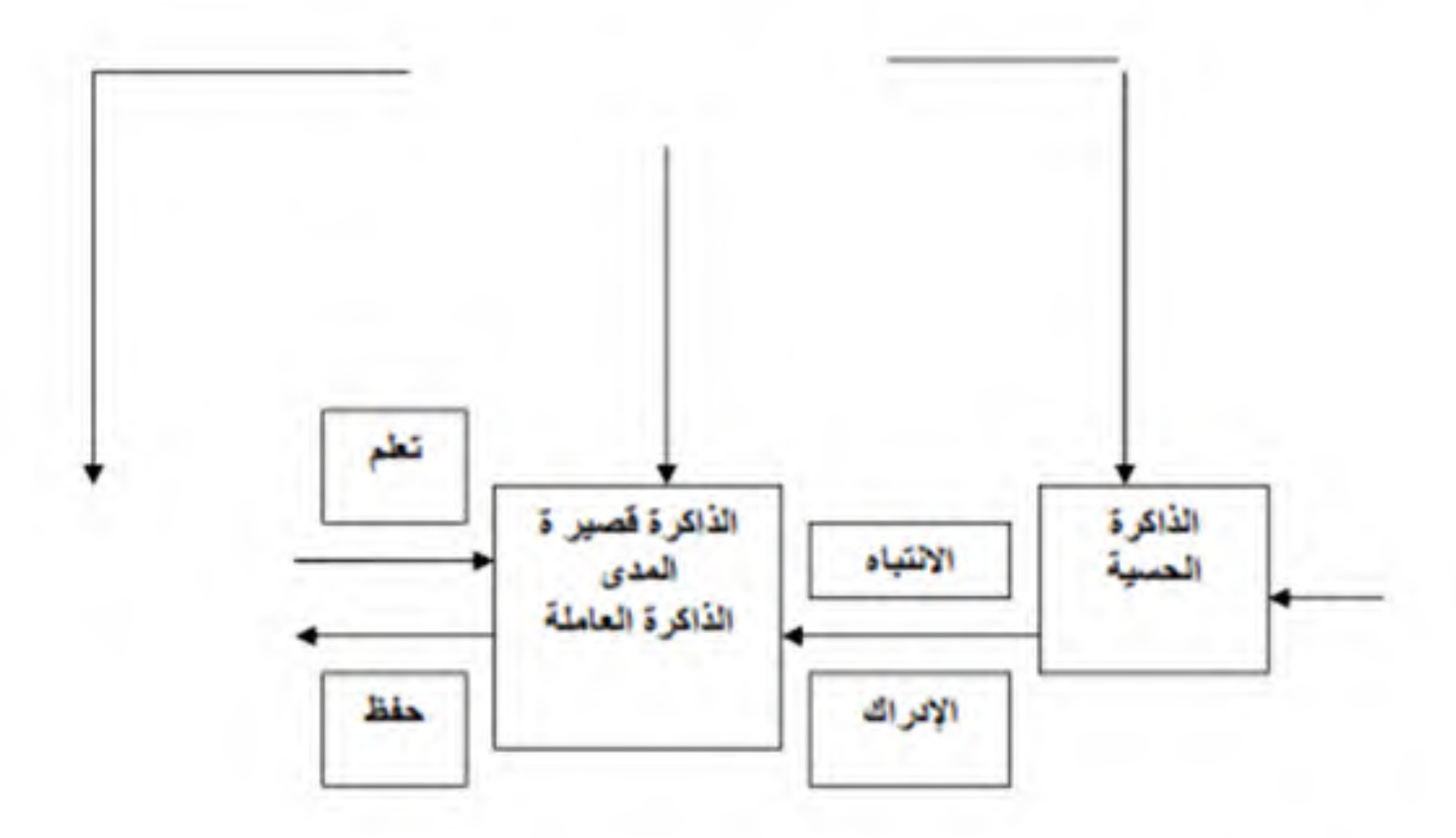
1- الاستقبال (Receiving): يتمثل في عمليات تسلم المنبهات الحسية المرتبطة بالعالم الخارجي من خلال الحواس الخمسة.

2- الترميز(Encoding): هي عملية إعطاء معاني ذات مدلول معين للمدخلات الحسية في الذاكرة.

3- التخزين أو الأحتفاظ (Storage): يشير إلى عملية الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة، ويختلف هذا المفهوم باختلاف خصائص الذاكرة ومستوى التنشيط الذي يحدث فيه.

4- الاسترجاع أو التذكر (Retrieval): تتمثل في ممارسة استدعاء أو استرجاع المعلومات والخبرات السابقة التي تم ترميزها وتخزينها في الذاكرة الدائمة.

نموذج معالجة المعلومات للذاكرة:



نموذج معالجة المعلومات للذاكرة

واليكم الشرح الكامل:

أولاً: الذاكرة الحسية (السجل الحسي):

وهو ذلك القسم الذي يستقبل المعلومات من البيئة الخارجية المحيطة بالفرد عن طريق الحواس الخمس من بصر، وسمع، وشم، وذوق، ولمس، ويدخلها على شكل تخيلات حسية، ونظراً لأهمية إدخال المعلومات بشكل صحيح عن الحواس الخمس، فعلى المعلمين أن يتأكدوا من سلامة هذه الحواس لدى الطلبة عن طريق إخضاعهم للفحص الطبي بشكل دوري، فإذا ما كان هناك ضعف أو خلل، فعلى الطبيب أن يوصي بإجراء اللازم من استخدام نظارات، أو سماعات... الخ.

خصائص الذاكرة الحسية

1. سريع في فقده للمعلومات.
2. سعته للمعلومات غير محددة.
3. دقيق في طبعه للمعلومات الداخلة إليه.
4. يخزن المعلومات على شكل تخيلات حسية.
5. يحتفظ بالمعلومات لفترة قصيرة جدا تتراوح من ثانية إلى ثلاث أو خمس ثوان.

ثانيا: الذاكرة القصيرة أو العاملة:

إن المرحلة الثانية في عملية خزن المعلومات هي قيام الفرد بنقل بعض من هذه المعلومات، التي دخلت عن طريق الحواس الخمس إلى الذاكرة قصيرة الأمد والاحتفاظ بها لفترة قصيرة من الزمن، وتعرف الذاكرة قصيرة المدى بالذاكرة العاملة، لأن مضمونها يتكون من معلومات نشطة (هو ما تفكر به في تلك اللحظة)، حيث يجب:

اولاً: الانتباه: هو استجابة موجهة نحو مثير معين نتيجة لعملية الانتقاء، فالمعلومات التي يلتفت لها الفرد أو يشعر بأنها مهمة، سواء كانت الأهمية من وجهة نظر الشخص نفسه، أو من وجهة نظر الأشخاص الآخرين المهمين بالنسبة له كالمعلم

ثانياً: الإدراك: هو المعنى الذي نلصقه بالمعلومات الخام التي يتم استقبالها من خلال حواسنا الخمس.

خصائص الذاكرة قصيرة المدى (العاملة)

1- يخزن المعلومات أو مدة بقاء المعلومات في الذاكرة قصيرة المدى قصيرة جداً، تتراوح بين 20 إلى 30 ثانية في معظم الأوقات.

2- سعته للمعلومات محدودة تقدر بخمس إلى تسع وحدات مستقلة في الوقت نفسه أي بمتوسط سبع وحدات.

3- يخزن المعلومات بأنماط إدراكية: لفظية أو بصرية، وليس تخيلات.

ثالثاً: الذاكرة طويلة المدى:

تحتفظ الذاكرة طويلة المدى بالمعلومات التي سبق تعلمها جيداً، ويحدث التعلم عندما تنتقل المعلومات من الذاكرة قصيرة المدى وتستقر في مخزن الذاكرة طويلة المدى، فهي عبارة عن مكان تجمع خبرات الفرد طيلة حياته، ومن أهم وظائفه القيام بتفسير المعلومات وإعطاؤها معاني، وتنظيمها، وربطها بغيرها، وتحليها، لكي يحتفظ بها.

خصائص الذاكرة طويلة المدى

1. تدخل المعلومات إليها على شكل صور ذهنية ورموز.
2. سعتها للمعلومات غير محدودة.
3. تحتفظ بالمعلومات لأطول فترة ممكنة من الزمن، والبعض يقول إنها تبقى مدى الحياة.
4. تفقد المعلومات في هذا القسم نتيجة النسيان، ولكن يمكن استرجاعها إذا حاول الفرد عمل شيئاً.

نوع الذاكرة	المدخلات	السعة	المدة	المكتويات	الاستدعاء
قصيرة المدى	سريعة جدا	محدودة	قصيرة جدا (20- 30 ثانية)	كلمات صور أفكار جمل	فوري
طويلة المدى	بطيئة نسبيا	غير محدودة	غير محدودة	شبكات افتراضية مخططات نتاجات	تعتمد على التمثيل والتنظيم

يميز علماء النفس المعرفيون بين ثلاثة أصناف من الذاكرة طويلة المدى: الدلالية، الحديثة، الإجرائية، كما يلي:

1) الذاكرة الدلالية:

هي ذاكرة المعنى، وفيها تخزن الذكريات على شكل افتراضات، وصور ذهنية، ومخططات عقلية.

ويفترض أن هذه الذاكرة تتضمن معلومات ضرورية لاستخدام اللغة، فهي تقيس المعرفة المنظمة للعالم من حولنا، فهي تعتبر كموسوعة عقلية لتلك المعلومات. وتقوم على استخدام معلومات منظمة عن المفاهيم، والقوانين، والقواعد، والحسابات، والرموز، والعلاقات فيما بين بعضها البعض:

أولاً: الافتراضات والشبكات الافتراضية: هي أصغر وحدة من المعلومات التي يمكن الحكم عليها بأنها صحيحة أو خاطئة.

ثانياً: الصور الذهنية: هي عبارة عن تمثيلات مبنية على الإدراكات، أي على بناء أو مظهر المعلومات، وهي تجسد الخصائص الفيزيائية للأشياء الموجودة ي العالم الخارجي.

ثالثاً: المخططات العقلية: عبارة عن بنى معرفة تنظيمية تعمل على تنظيم المعرفة حول عدد من المفاهيم والمواقف والأحداث، فهي بنى مجردة تعكس العلاقات القائمة بين هذه المفاهيم أو المواقف اعتماداً على أسس معينة، كالتشابه أو الاختلاف بينهما أو أي ارتباطات أخرى.

2) الذاكرة الحدثية:

هي ذاكرة المكان المرتبطة بمكان محدد، وخاصة معلومات أحداث حياتك الخاصة، تشمل على جميع الخبرات التي مر بها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة.

وهي الذاكرة التي تهتم بتخزين معلومات متعلقة بالخبرات الشخصية، والسيرة الذاتية للفرد، وتلك الخبرات ليست مقصورة على أحداث الملاحظة الخارجية فحسب

ولكن أيضاً تتضمن الأحداث الخاصة، كالأحلام، والتفكير أثناء المشكلات، والخبرات الانفعالية، وهذه الخبرات ربما توجد أثناء تذكر الحدث.

3) الذاكرة الإجرائية:

هي مختصة بكيفية عمل أو أداء الأشياء، فبينما تختص ذاكرة الأحداث وذاكرة المعاني بالمعلومات الحقائقية، فإن الذاكرة الإجرائية تتعلق بمعرفة كيفية عمل شيء ما، وعموماً يصعب وصف هذه الذاكرة لفظياً، حيث أن المهارة لا تعتمد فقط على المعرفة النظرية، بل أيضا الممارسة الفعلية لها.

الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة

1- التسميع المحافظ: تكرار أو إعادة المعلومات في أذهاننا، فطالما نقوم بتكرار المعلومات فيمكننا الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة قصيرة المدى بشكل غير متناه.

2- التسميع الموضح: يتطلب ربط المعلومات المراد تذكرها مع شيء معروف سابقاً، ومخزون في الذاكرة طويلة المدى، ويمكن التغلب كذلك على محدودية سعة الذاكرة قصيرة المدى بواسطة عملية (التحزيم أو التجميع).

3- التنظيم: يقوم الفرد بتنظيم المعلومات على أساس العناصر المشتركة التي تجمع بينها.

تخزين المعلومات في الذاكرة

تمثل الذاكرة المرحلة الأولى في معالجة المعلومات، وهي تربط بمختلف الحواس ووظيفتها الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة لمدة قصيرة جداً تكفي لمعالجة أكثر للمعلومات، وهناك ذاكرة حسية منفصلة لكل الحواس الخمس وتعمل جميعها بالطريقة نفسها، وأما الذاكرة قصيرة المدى فأنها تعمل كذاكرة عاملة مؤقتة، وفي هذه المرحلة تجري عملية معالجة أعمق لجعل المعلومات جاهزة للتخزين في الذاكرة بعيدة المدى أو الأداء الاستجابة المطلوبة.

وتمثل الذاكرة طويلة المدى المخزن الدائم للمعلومات فأي شيء يجب تذكره لفترة طويلة، يجب نقله إلى الذاكرة بعيدة المدى، وتنتقل المعلومات من الذاكرة قصيرة الأمد إلى

الذاكرة طويلة الأمد من خلال عمليات ترميز تقوم بها آليات التحكم التي يكتسبها المتعلم، والتي تجري على المعلومات المتوفرة في الذاكرة قصيرة المدى.

أنواع الترميزات

1- الترميز البصري: فيه يتم تمثيل الأشياء من حيث الحجم والشكل واللون.

2- الترميز الصوتي: فيه يتم تمثيل سمات الصوت من حيث شدته ودرجة تردده.

3- الترميز النطقي: فيه يتم تمثيل سمات الصوت كما هو الحال للصوتي يضاف عليه حركات العضلات الأزمة لإنتاج الصوت المطلوب.

4- الترميز الحركي: فيه يتم تمثيل تتابع الحركات والأعمال اللازمة للقيام بعمل ما.

5- الترميز اللفظي: فيه يتم تمثيل المعلومات من خلال كلمات.

- **السياق**: فالمظاهر الفيزيقية والانفعالية للسياق، كالمكان والمزاج والمشاعر يتم تعلمها أيضاً مع المعلومات، فإنك إذا أردت تذكر تلك المعلومات سيكون من السهل عليك تذكرها إذا كان السياق الراهن مشابها للسياق الأصلي.

- **النسيان**: هو عجز طبيعي، جزئي أو كلي، دائم أو مؤقت، عن تذكر ما كسبناه من معلومات ومهارات حركية، فهو عجز عن الاسترجاع أو التعرف أو عمل شيء متى توافرت جميع الظروف التي يحدث فيها التذكر.

وهناك عدة نظريات تحاول تعليل النسيان هي:

1- **نظرية الترك والضمور**: ترى أن الذكريات والخبرات السابقة تضعف آثارها، وتضمر نتيجة لعدم استعمالها كما تضمر العضلة إن تركت مدة طويلة من الزمن دون استعمال.

2- **التداخل القبلي**: ويسمى بالكف القبلي عندما تعيق الخبرات المتعلمة سابقاً عملية تذكر الخبرات المتعلمة حديثاً، أي التعلم القديم يعيق التعلم الجديد.

3- **التلف**: كما تتلاشى المعومات من الذاكرة قصيرة المدى عن طريق التلف أي بمرور الزمن.

4- **نظرية الكبت**: رأينا من دراسة الدوافع اللاشعورية أن نسيان المواعيد والتواريخ والأسماء والأحداث قد ينجم من رغبات مكبوتة، ويرى فرويد أننا ننسى عن طريق الكبت مالا نريد تذكره، وما لا نميل إليه، كمادة دراسية أو موعد أو إرسال خطاب.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية:

- العثيمين، فهد سعود عبدالعزيز، (2002). الاتصالات الإدارية: ماهيتها – أهميتها – أساليبها، (ط2): مطابع شركة الصفحات الذهبية.
- ماهر، أحمد، (2004). الاتصال. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- السيد، إسماعيل محمد، وآخرون، (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- العثيمين، فهد بن سعود بن عبدالعزيز، (2000). الاتصالات الإدارية ماهيتها، اهميتها، أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض.
- كينان، كيت، (1996). قواعد إدارة الاجتماعات ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم الأولى، لبنان.
- مرزوق، يوسف، (1998). مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- بيل، مالكوم، (1998). الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة، ترجمة مشيرة لعبد الرحمن، (ط1)، عمان – الأردن.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب، (2000). علم المعلومات. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- حسن، رواية، (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، القاهرة.
- جستنيه، عبد العزيز صديق، (2010). السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز. قسم الإدارة العامة، السعودية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمان، (2005). ادارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

2) المراجع الاجنبية والانترنت:

- Dobkin, B.A. and R.C. Pace,)).2006Communication in a Changing World., Boston: McGraw Hill.
- Daft, R., and Noe, R, (2001). Organizational behavior. USA: Harcourt College Publishers.
- Thill, John and Cortland Bovee, (2002). Excellence in Business Communication , 5th.ed. New Jersey. Prentice Hall.
- Richard Daft, (2004). orgainzation Theory &Desion, thEd. UsA.
- Dimbleby, Richard and Graeme Burton. More Than Words: An Introduction to Communication. Routledge: New York, 1998.
- Seiler, W.J. and M.L. Beal, (2005). Communication: Making Connections. 6th ed, Boston: Pearson.
- Bethami, A. Dobkin and Roger C. Pace. ,)).2006 Communication in a Changing World. USA: Mc Graw Hill Higher Education.
- Seiler, William J. and Melissa L. Beall, (2005). Communication Making Connection. USA: Pearson Education Inc., Sixth Edition,.
- Raymond McLeod Jr., (2001). Management Information Systems: A Study of Computer - Based Information Systems", McMillan Pub. Co.
- http://www.arab-ency.com
- elearning.najah.edu/OldData
- http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/
- http://www.madinahx.com
- http://ejabat.google.com
- http://www.infpe.edu.dz/cours
- www.khayma.com

□

مهارات الإتصال الإداري والحوار





دار المعتز للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شارع الملكة رانيا العبدالله - الجامعة الأردنية

مقابل كلية الزراعة عمارة رقم ٢٣٣ الطابق الأرضي

